

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра мовної та психолого-педагогічної підготовки

Допущено до захисту

Завідувач кафедри
д. психол. н., професор Ю.О. Асєєва

(підпис)

«____» _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

Зі спеціальності _____ 053 Психологія _____
(шифр та найменування спеціальності)

За освітньою програмою _____ «Психологія» _____
(назва освітньої програми)

На тему: **«СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ
У ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ ТА ЇХ ВИРІШЕННЯ»**

Виконавець:

здобувач 4 курсу 41 групи
ФЕУП

_____ Орлова Ольга Євгеніївна
/підпис/

Науковий керівник

д. політ. наук, професор
кафедри МППП

_____ Сіленко А.О.
/підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРИЧИН КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ ТА ЇХ ВИРІШЕННЯ	
1.1. Аналіз ступеню розробленості проблеми соціально-психологічних причин конфліктів у трудових відносинах та їх вирішення.....	6
1.2. Основні поняття та категорії дослідження.....	11
1.3. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів у трудових відносинах.....	22
Висновки до першого розділу	30
РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ЯК ПРИЧИН КОНФЛІКТІВ	
2.1. Причини соціально-психологічної напруженості в трудових відносинах.....	32
2.2. Медіація як психологічний спосіб вирішення конфліктів в трудових відносинах.....	37
Висновки до другого розділу.....	42
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРИЧИН КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ ТА ЇХ ВИРІШЕННЯ	
3.1. Вибір методик емпіричного дослідження.....	44
3.2. Опис та аналіз результатів емпіричного дослідження.....	47
Висновки до третього розділу.....	58
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена тим, що конфлікти виникаючи на будь-якому рівні людських відносин, є невід'ємним атрибутом життя суспільства. На зміну парадигмі, що розглядає конфлікт як небезпечне, небажане явище, прийшла нова парадигма, яка представляє конфлікт як позитивне явище, завдяки якому можна вирішувати будь-які проблеми в соціальних групах, організаціях та суспільстві в цілому. Обґрунтовано вважається, що конфлікти впливають як на розвиток особистості, так й на розвиток цілих соціальних систем.

Можна сказати, що питання конфліктів є одним з головних во всіх сферах життєдіяльності людей, в тому числі, у сфері трудових відносин. Дослідження соціально-психологічних причин конфліктів у трудових відносинах є актуальним тому, що дозволяє отримати знання про їх сутність та механізми виникнення, які будуть корисними для своєчасного запобігання конфлікту, мінімізації наслідків виниклого конфлікту, пошуку варіантів його вирішення. Усе це сприятиме ефективної діяльності організації.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичний аналіз і емпіричне дослідження соціально-психологічних причин конфліктів у трудових відносинах та їх вирішення.

Для досягнення даної мети були поставлені наступні дослідницькі завдання:

- проаналізувати ступень розробленості проблеми соціально-психологічних причин конфліктів у трудових відносинах та їх вирішення;
- визначити ключові поняття та категорії дослідження;
- розглянути основні теоретико-методологічні підходи до дослідження конфліктів у трудових відносинах;

- з'ясувати причини соціально-психологічної напруженості в трудових відносинах;
- дослідити причини соціально-психологічної напруженості в трудових відносинах;
- проаналізувати медіацію як психологічний спосіб вирішення конфліктів в трудових відносинах;
- визначитися з вибором методик емпіричного дослідження;
- описати та проаналізувати результати емпіричного дослідження.

Об'єктом дослідження є конфлікти у трудових відносинах.

Предметом дослідження є соціально-психологічні причини конфліктів у трудових відносинах та їх вирішення.

Методи дослідження. В основу кваліфікаційної роботи покладено міждисциплінарний підхід, що обґрунтовано тим, що конфліктологія як наукова дисципліна розвивається на стику багатьох наук, серед яких філософія, соціологія, право, економіка, політологія та ін. І, звичайно ж, важливий внесок у розвиток конфліктології вносить психологія.

Емпіричне дослідження проводилося зі застосуванням комплексу таких психодіагностичних методик: методики К. Томаса діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки (адаптація Н.В. Гришиної); тесту В. Ряховського «Самооцінка конфліктності»; методики О.С. Михалюк та А.Ю. Шалито «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі».

Вибірку склали 50 співпрацівників Громадської Організації «Міжнародна академія ментального здоров'я». З них - 18 чоловіків та 32 жінки віком від 24 до 65 років.

Практичне значення отриманих результатів. Одержані результати мають як теоретичне, так і практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані у практичній та науково-дослідній роботі студентів. Зокрема при підготовці виступів на конференціях, практичних

заняттях за дисциплінами «Конфліктологія», «Психологія праці», «Психологія особистості», «Соціальна психологія» та ін.

Апробація результатів дослідження. Кваліфікаційна робота виконана й обговорена на кафедрі мовної та психолого-педагогічної підготовки Одеського національного економічного університету. Основні теоретичні й методологічні положення та результати кваліфікаційної роботи висвітлено у доповіді на тему «Сутність та соціально-психологічні причини трудових конфліктів» на Підсумковій науково-практичній студентській конференції ОНЕУ «Сучасні виклики економіки» (Одеса, квітень 2025 р.).

Структура дослідження обумовлена метою і завданнями, які були поставлені здобувачем у процесі науково-теоретичної розробки вибраної теми. Дослідження складається з вступу, трьох розділів, перший розділ містить три підрозділи, другий та третій - два підрозділи, висновків та списку використаних джерел. Основний обсяг кваліфікаційної роботи становить 62 сторінки, робота проілюстрована 6 малюнками та 4 таблицями. Список використаних джерел містить 73 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРИЧИН КОНФЛІКТІВ В ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ ТА ЇХ ВИРІШЕННЯ

В даному розділі аналізується ступень розробленості проблеми соціально-психологічних причин конфліктів у трудових відносинах та їх вирішення, розглядаються основні поняття та категорії дослідження, визначаються теоретичні підходи до дослідження конфліктів у трудових відносинах.

1.1. Аналіз ступеню розробленості проблеми

Різні аспекти конфлікту як соціально-психологічного феномену цікавили вчених усіх часів. Поведінкові аспекти конфлікту розкриваються в наукових працях зарубіжних учених Г. Зіммеля, Г. Лебона, У. Мак-Дугалла, Р. Мертон, Н. Смелзера, З. Фрейда, Д. Скотта та ін.

Так, наприклад, Г. Зіммель, один із засновників конфліктології, у своїй роботі «Людина як ворог» досліджує причини ворожості між окремими людьми та соціальними групами. Саме Г. Зіммель висунув ідею про те, що конфлікт має позитивне значення для розвитку суспільства.

Німецький вчений розкриває причини та фактори виникнення та розвитку міжособистісного конфлікту. Однією з причин Г. Зіммель називає егоїстичну природу людини. Основними видами конфлікту, на його думку, є турнір, правова суперечка, ідеологічна суперечка, особистісна ворожість, ворожнеча усередині груп, ревності і конкурентна боротьба [40].

Також слід зазначити великий внесок Г. Лебона, який у своїй відомій роботі «Психологія народів та мас» вивчив поведінку великих соціальних

груп. У. Мак-Дугалл пояснював виникнення війн «інстинктом забіякуватості».

З. Фрейд розглядає конфлікт у рамках психоаналітичної теорії. Свое розуміння конфлікту він будує на основі створеної ним структурної моделі психіки, згідно з якою психіка включає три складові: ВОНО (несвідоме, біологічний початок); Я (передсвідоме, індивідуально-особистісний початок); СВЕРХ-Я (свідоме, соціальний початок тобто «оцінка якогось із боку»).

Можна зробити висновок, що і Г. Зимель і З. Фрейд сходяться на тому, що причини конфлікту детерміновані природою людини, зокрема, несвідомим інстинктом агресії, який притаманний будь-якої людини. У той же час пояснення вчених щодо даного явища відрізняються. На думку, Г. Зімеля причина в егоїзмі людини. Мається на увазі те, що свої особисті інтереси людина ставить вище інтересів інших, в результаті зіткнення інтересів виникає конфлікт. З. Фрейд вважає, що до конфлікту призводить зіткнення біологічних потреб людини, задоволення яких суперечить потребам суспільства.

Також різним аспектам проблеми конфлікту, зокрема трудового, присвятили свої роботи вітчизняні вчені. Так, психологічні особливості подолання вчителями внутрішньоособистісних конфліктів вивчала Т. Маланьїна, вплив соціально-психологічного клімату трудового колективу на становлення особистості вивчали А. Фурман і Н. Макачук. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання досліджували Є. Лісений і А. Лісеная. Є Бородін аналізував механізм медіації в системі публічного управління. О. Тертишна розглядала питання використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України. Н. Гресь вивчала медіацію як спосіб вирішення індивідуальних трудових спорів. В. Тимофієв досліджував управління конфліктами в діяльності державних службовців.

Т. Маланьїна в дисертації «Психологічні особливості подолання вчителями внутрішньоособистісних конфліктів» теоретично обґрунтовує та емпірично досліджує психологічні особливості подолання вчителями внутрішньоособистісних конфліктів. Зокрема, авторка дисертації проаналізувала більшість наявних наукових праць, присвячених внутрішньоособистісним конфліктам вчителів. Досліджувала вплив психосоматичного благополуччя на внутрішньоособистісні конфлікти вчителів. З метою визначення особливостей подолання вчителями внутрішньоособистісних конфліктів проаналізувала систему захистів, внутрішнього Я-усунення та ціннісних орієнтацій особистості. Розробила та апробувала програму психологічного забезпечення подолання вчителями внутрішньоособистісних конфліктів [41, с. 4].

Н. Гресь в своїй дисертації «Медіація як спосіб вирішення індивідуальних трудових спорів» дослідила суспільні відносини, що виникають з приводу медіації як способу вирішення індивідуальних трудових спорів [13, с. 5] провела дослідження медіації як соціального інституту, що ефективно вирішує індивідуальні трудові суперечки, допомагає дати відповіді на питання, пов'язані з регулюванням відповідних суспільних відносин. Для досягнення мети авторка дисертації поставила перед собою такі завдання: дослідити поняття медіації у правовому аспекті; з'ясувати роль медіації у вирішенні індивідуальних трудових спорів; визначити професійно-правові вимоги до медіатора; розглянути правові передумови проведення процедури медіації; вивчити види медіації; дослідити зарубіжний досвід застосування медіації та ін. [13, с. 20-21].

Л. Карамушка та Т. Дзюба у монографії «Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій» розглянули деякі аспекти психології управління конфлікту у організації на прикладі освітніх організацій. Монографія має як теоретичну, і практичну цінність для фахівців. Зокрема, автори, вивчивши величезний масив

вітчизняної та зарубіжної літератури, провели аналіз теоретико-методологічної бази дослідження взаємодії керівників та підлеглих в умовах конфлікту. Досліджували причини виникнення конфліктів між менеджерами та працівниками освітніх організацій. Автори розробили модель психологічної готовності менеджерів до взаємодії в умовах конфліктної ситуації [29, с. 11].

Корисними для нас стали матеріали дисертації Д. Грінь «Медіація як альтернатива вирішення індивідуальних трудових спорів», в якій автор дослідив особливості медіації як альтернативного способу вирішення індивідуальних трудових конфліктів. Д. Грінь проаналізував історію виникнення цього явища, визначив види медіації, обґрунтував чинники застосування, вивчив зарубіжний досвід застосування медіації, зокрема, Польщі, Болгарії та запропонував, як використати цей досвід в Україні. Визначив варіанти адаптації медіації для вирішення індивідуальних трудових спорів в Україні та ін. [15, с. 6].

Важливо відмітити, що автор дисертації першою дією вступного етапу процедури медіації вважає психологічний контакт медіатора з учасниками процедури медіації, «...зادля цього проводяться індивідуальні зустрічі з кожним учасником процедури медіації та колективні зустрічі, на яких медіатор пояснює правила проведення медіації та його роль у даній процедурі» [15, с. 36-37].

Є Бородін в дисертації «Механізм медіації в системі публічного управління» розкриває особливості включення медіації до системи громадського управління в Україні. Автор ґрунтовно проаналізував категоріально-понятійний апарат дослідження медіації. З'ясував сутність та зміст понять «механізм медіації», «процедура примирення», «медіаційна діяльність» та ін. Дослідив зарубіжний досвід адаптації медіації до системи публічного управління. Наголосив на необхідності формування медіаційних

компетенцій публічних службовців та запропонував шляхи досягнення цього [9, с. 19-20].

О. Тертишна в дисертації «Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України» проаналізувала теоретико-методологічні основи використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України. В рамках дослідження розглянула основні поняття «конфлікт в системі державної служби», «конфліктність», «джерело конфлікту», «конструктивний ресурс конфлікту», «конфліктна поведінка», «конфліктологічна компетентність державного службовця». Дослідниця виявила форми, причини, особливості конфліктів у системі державної служби в Україні. Також цікавими є авторський аналіз особливостей вирішення конфліктів інтересів у системі державної служби в Україні, пропозиції щодо формування конфліктологічної компетентності державних службовців [61, с. 5].

В. Тимофієв в дисертації «Управління конфліктами в діяльності державних службовців» дослідив проблеми розвитку професійної компетентності державних службовців в питаннях ефективного управління конфліктами. Автор доводить, що завдяки процесу управління конфліктами державні службовці розвиваються професійно та особистісно. Дисертант систематизував наявні технології управління конфліктами у сфері діяльності державних службовців [62, с. 5].

Позитивно слід оцінити розроблений В. Тимофєєвим семінар-тренінг, метою якого є надання державним службовцям відповідних знань та практичного досвіду, необхідних в умовах конфлікту [62, с. 5-6].

1.2. Основні поняття та категорії дослідження

Розгляд основних понять та категорій дослідження соціально-психологічних причин конфліктів у трудових відносинах розпочнемо з поняття трудового колективу. Дане поняття досліджується в соціологічних науках і слід зазначити, що вже досить добре вивчено. Проте, вчені висловлюють різні погляди те що, яке саме об'єднання людей вважатимуться трудовим колективом. Так, наприклад, згідно з однією точкою зору «Трудовий колектив – відносно стійке об'єднання людей, яке спрямовує свої зусилля на розв'язання виробничих задач, має спільну мету і керується у своїх діях загальновизнаними нормами трудової поведінки» [21, с. 86], згідно іншої - це «організована спільність людей, об'єднаних конкретним видом суспільно-корисної праці, яка здійснюється в рамках тієї чи іншої форми групової власності і утвореними в процесі цієї праці відношеннями співробітництва, взаємодопомоги і взаємної відповідальності, а також економічними та іншими інтересами, ціннісними орієнтаціями, установками та нормами поведінки [21, с. 86].

Як вважає відомий український соціолог М. Лукашевич, «трудовий колектив – це об'єднання для спільних дій заради досягнення суспільно корисних цілей людей, які пов'язані єдністю інтересів, оформлені структурно і мають органи управління, дисципліни і відповідальності» [38, с. 292].

У наведених визначеннях містяться загальні ознаки трудового колективу. Це і організована спільність людей, об'єднана конкретним видом суспільно-корисної праці, і загальні суспільно-корисні цілі, економічні та інші інтереси, і ціннісні орієнтації.

Але є ще й специфічні ознаки трудового колективу, які, на думку дослідників, дозволяють скласти якісну характеристику колективу. До них відносять: «певний ступінь згуртованості, усталеності сумісно працюючих

людей, їх міжособистісні відносини, які засвідчують, що спільність виникає не лише на трудових засадах, але й особистісних (дружні, приятельські відносини). В таких колективах завжди проявляється високий ступінь самоврядування. В соціальній або організаційній психології це називається соціально-психологічним кліматом колективу» [21, с. 88]. Проте коли цілі, інтереси, цінності, підходи членів трудового колективу не збігаються, виникає конфлікт.

З погляду юридичної науки, конфлікт це зіткнення поглядів, інтересів, позицій та ін., що супроводжується конфронтацією, суперництвом, конкуренцією чи протиборством його учасників» [71, с. 765].

Автори Словника української мови розуміють суперечку як словесне змагання, під час якого його учасники дискутують між собою з метою захисту своєї думки та доказу її правоти» [59. З. 28].

Слід зазначити, що конфлікт є предметом багатьох гуманітарних та соціо-гуманітарних дисциплін, зокрема філософії, політології, соціології, історії, систематизовані знання яких стали основою для розвитку науки конфліктології. І, звичайно, важливе значення має дослідження психологічних причин, факторів, особливостей, характеристик цього явища.

Великий внесок у теорію соціальних конфліктів зробив відомий німецький соціолог Макс Вебер. Соціальним конфліктом він вважав «процес зіткнення протилежних ідей, інтересів, цілей, позицій, цінностей або поглядів суб'єктів соціальної дії (взаємодії), тобто індивідів і соціальних груп» [65]. Важлива думка Вебера у тому, що конфлікт - це невід'ємне явище життя, яке викликає соціальні зміни.

Сутності конфлікту присвятили свої наукові праці багато українських вчених. Г. Ложкін та Н. Пов'якськ вважають, що «конфлікт - це зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії, наголошуючи на тому, що поняття

різноспрямованості ширше за розуміння протилежності спрямованості, що дає можливість зняти обмеження розуміння проблеми та усунути елемент антагонізму» [37, с. 29].

На думку М. Прищак та О. Лесько, «Конфлікт є вираженням незадоволеності або протесту, інформування конфліктуючих сторін про їх інтереси і потреби [52, с. 124].

К. Костантіно і К. Мерчант вважають, що «конфлікт - це висловлення незадоволення та незгоди під час взаємодії сторін, конфлікт є процесом, а не результатом» [1, с. 12].

З погляду А. Анцупова та А. Шипілова, «конфлікт - це найбільш деструктивний спосіб розвитку і завершення протиріч, що виникають в процесі соціальної взаємодії, а також боротьба підструктур особистості» [37, с. 44]. Тобто в даному визначенні підкреслюється виключно негативна роль конфлікту у процесі соціальної взаємодії.

Н. Грець вважає, що «конфлікт – це суперечність переконань, мотивів, поглядів, прагнень прав та інтересів учасників (фізичних, юридичних осіб) конкретних відносин. Конфлікт у трудових відносинах розглядаємо як суперечність поглядів, думок сторін стосовно здійснення своїх законних інтересів у сфері трудової діяльності, що вирішується сторонами самостійно» [13, с. 31].

В. Тимофієв дійшов висновку, що «конфлікт - це стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризуються їх протиборотством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок), а з іншого – як процес розвитку взаємодії суб'єктів від конфронтації до комунікації» [62, с. 33].

Правознавець Л. Остапенко справедливо вказує на те, що трудові конфлікти характерні для будь-якої стадії трудових відносин, у процесі яких їх учасники можуть мати різні точки зору на ту чи іншу виробничу

проблему, оцінки стилю управління організації та ін. Усе це може спричинити трудовий конфлікт [45, с. 249].

З погляду права, «трудові спори (конфлікти) означають наявність розбіжностей між сторонами трудових відносин щодо встановлення або зміни умов праці, укладення, зміни і виконання умов трудового договору, а також застосування законодавства про працю» [45, с. 249].

Трудовий конфлікт можливий на різних рівнях ієрархічних відносин між співробітниками:

- між трудовим колективом та роботодавцем;
- між роботодавцем та окремим співробітником;
- між трудовим колективом та окремим співробітником;
- між співробітником та співробітником.

Таким чином, в основі трудових конфліктів може лежати міжособистісний аспект, який ще називають емоційно-особистісним, і діловий аспект.

Низка авторів, серед яких О. Бондарчук, М. Войтович, Л. Карамушка та інші, сконцентрували свою наукову увагу на проблемах системи «роботодавець – співробітник». Тобто йдеться про взаємодію керівника та підлеглого. Дослідники в цьому випадку не вважають конфлікт патологією, а навпаки, на їхню думку, конфлікт виступає як фактор розвитку керівника, який набуває досвіду взаємодії з підлеглими в умовах конфлікту. Вчені вважають, що побоюватися слід не конфлікту взагалі, а конфлікту, який має деструктивний характер і завдає шкоди всій організації [28, с. 29].

Дозволимо собі не погодитися з цією точкою зору, оскільки беремо до уваги, що більшість керівників підприємств і організацій схильються до авторитарного стилю управління, тобто, орієнтуються тільки на власні інтереси, не враховують думки підлеглих, впевнені у своїй правоті, нав'язують своє бачення вирішення завдань, поставлених перед підлеглими, встановлюють надмірний контроль, що придушує ініціативу підлеглих та

інших. Виходячи з цього, можна припустити, які наслідки конфлікт має для підлеглого, котрий наважився заперечити керівнику. Важко сподіватися, що такі керівники розуміють необхідність перенесення деструктивного конфлікту в конструктивне русло.

На погляд С. Запари, трудовий конфлікт це «протиріччя між суб'єктами трудових правовідносин, коли переконання сторін викликає зіткнення їх інтересів, що призводить до значних розбіжностей, трудових спорів, на даний момент не врегульоване мирним способом» [22, с. 54].

На думку Б. Андрушків і О. Кузьміна, «трудовий конфлікт – це конфлікт у сфері трудових відносин щодо засобів працевзабезпечення, рівня заробітної плати, використання професійного та інтелектуального потенціалу, різних елементів та чинників трудового процесу, рівня цін на різні блага, реального доступу до цих благ та інших ресурсів, викликаний протилежністю інтересів або поглядів» [3, с. 187].

М. Іншина вважає, що «трудовий конфлікт - це зіткнення між роботодавцями й працівниками з приводу встановлення й застосування умов праці. Саме під час встановлення й застосування умов праці виникають суперечності між суб'єктами трудових відносин, відбувається зіткнення протилежних економічних і соціальних інтересів» [26, с. 72].

Згідно з українським законодавством поняття «конфлікт» та «суперечка» стосовно конфліктів у трудових колективах розуміються як синоніми. Однак у вітчизняній науковій літературі продовжуються інтенсивні суперечки про відмінність і подібність понять «трудовий конфлікт» та «трудова суперечка». Одні вчені вважають, що йдеться про синоніми, інші – вказують на різницю між ними. Це питання не є предметом нашого дослідження, тому залишимо його для подальшого обговорення юристами.

Розглянувши думки юристів щодо визначення поняття «трудовий конфлікт», перейдемо до підходів психологів, які вивчають дане явище.

У науковій та навчальній літературі також використовуються поняття «ділові конфлікти» та «управлінські конфлікти». На думку авторів підручника «Психологія управління в організації», «Ділові конфлікти в організації – це конфлікти, що виникають між суб'єктами ділової (виробничої) взаємодії в організації» [52, с. 124]. Таким чином, можна зробити висновок про синонімічність понять «трудові конфлікти» та «ділові конфлікти». І ті, й інші відбуваються між учасниками трудових/ділових/виробничих відносин.

На думку Курта Левіна, конфлікт це ситуація, «в якій на суб'єкта одночасно діють протилежно спрямовані сили однакової величини» [7, с. 27]. Як вважає Левін, існує чотири типи конфліктних ситуацій: «прагнення-прагнення», під яким розуміється прагнення всіх сторін ситуації одержати предмет конфлікту; «уникнення-уникнення» – ситуація, коли доводиться вирішувати дилему – вибір одного із найгірших варіантів; «прагнення-уникнення» - так званий конфлікт амбівалентності, який «виникає у разі дії на суб'єкт одночасно привабливості і відштовхування при спрямуванні на якийсь об'єкт»; «конфлікт «подвійного прагнення-уникнення» характеризується наявністю ситуації вибору між двома цілями, кожна з яких має як приємні, так і неприємні сторони, наприклад, потрібно обрати одну з двох професійних перспектив, кожна з яких має позитивні і негативні аспекти [7, с. 28].

Як вважає Мортон Дойч, «Конфлікт виникає при зіткненні несумісних дій» [73, р. 124]. Така ситуація можлива як на внутрішньоособистісному, внутрішньогруповому та внутрішньонаціональному рівнях, так і на міжособистісному, міжгруповому та міжнародному рівнях. Відповідно, такі конфлікти отримали назву внутрішньоособистісних, внутрішньогрупових, внутрішньонаціональних, міжособистісних, міжгрупових та міжнародних [73, р. 124].

М. Дойч вказує на те, що використання понять суперництва та конфлікту як синонімів не правомірне. Незважаючи на те, що результатом суперництва може бути конфлікт, не всі його стадії мають суперницький характер. На думку вченого, «Суперництво передбачає протилежність цілей сторін, що беруть участь у конфлікті, причому зі збільшенням шансів однієї зі сторін на досягнення мети зменшуються шанси іншої. У конфлікті, що розвинувся із суперництва, несумісні дії походять з несумісності цілей. Тим не менш, конфлікт може виникнути і за відсутності явної протилежності цілей » [73, р. 124]. Вчений наводить у приклад суперечку батьків про методи лікування комариних укусів своєї дитини. У цій ситуації цілі батьків не протилежні, а навпаки, однакові. Також ми можемо навести приклад із політичного життя. Так, у США змагаються дві партії – Демократична та Республіканська. Більшість їх цілей схожі, проте методи досягнення цих цілей є різними. Таким чином, на виборах виборці обирають підходи до вирішення тих чи інших проблем суспільства та держави.

Дойч зазначає, що «психологічний процес сприйняття та оцінювання також «реальний», і він призводить до перетворення об'єктивних умов на відчуття конфлікту» [73, р. 125].

Дослідники виділяють такі види трудових конфліктів:

- організаційно-технологічні - такі конфлікти відбуваються через порушення процедурних умов праці - договорів, угод, норм, правил трудової дисципліни та ін;
- ресурсно-фінансові – відбуваються через несправедливий розподіл ресурсів та фінансів між учасниками трудових відносин;
- конфлікти, спричинені порушенням керівництвом трудових прав працівників;

- конфлікти у соціально-психологічній системі відносин, які детермінуються соціально-психологічними характеристиками учасників трудового колективу:

- конфлікти, організовані неформальними групами, створеними всередині трудового колективу [63, с. 151].

У науковій літературі висловлюється думка, що у процесі управління конфлікту з погляду методології велике значення має типологізація конфлікту. Вчені звертають увагу на практичну цінність типологізації, оскільки методи вирішення конфліктів визначаються з урахуванням типу конфлікту та типу особистості чи групи – учасників конфлікту. Практично всіма експертами-психологами підтримується думка про те, що найбільш визнаними та поширеними є конфлікти внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові та внутрішньогрупові. Також описані такі типи, як організаційні та управлінські конфлікти [29, с. 27].

Слід зазначити, що концепція організаційних конфліктів з часом зазнала змін. Якщо раніше вважалося, що конфлікти потрібно попереджати, усувати, уникати, то сучасні інтерпретації виходять із того, що конфлікт корисний і за правильного підходу він позитивно впливає на розвиток організації [29, с. 27].

Дослідник організаційних конфліктів С. Ємельянов описав інноваційні, ресурсні, ціннісні, управлінські та інші типи конфліктів. На його думку, знання про типи конфліктів допомагають ефективно ними управляти [28, с. 4].

Конфлікти у трудових відносинах мають як об'єктивні, і суб'єктивні характеристики. Об'єктивно – вони розгортаються під впливом зовнішніх факторів, таких як соціально-політична та соціально-економічна ситуація в суспільстві, фінансово-економічно-матеріальне забезпечення галузі та ін; суб'єктивно – на конфлікти впливають внутрішні чинники, такі, як

психологічні особливості учасників конфлікту, їх інтереси, установки, потреби, типи характеру та інших [54, с. 45].

У науковій літературі описуються різні думки щодо того, які є ознаки і причини виникнення конфліктів. Описуючи ознаки конфліктів як соціального явища, вчені виділяють такі, як «1) усвідомлення сторонами протилежної спрямованості інтересів, мотивів і суджень сторін; 2) відкрите або приховане протиборство сторін, завдання ними взаємних збитків; 3) психологічна напруженість, наявність негативних емоцій стосовно іншої сторони; 4) втягування учасників у конфліктну взаємодію, що ускладнює її припинення» [54, с. 44].

Серед соціально-психологічних причин конфлікту виділяються:

- Незгода всіх членів трудового колективу з цілями та завданнями діяльності організації. Такий конфлікт може виникнути в ситуації зміни напрямку діяльності організації.

- Конфлікт між адміністрацією та співробітниками може розвинути, якщо останні вважають, що їхня праця оцінюється несправедливо.

- Як причина конфлікту можливо порушення правил корпоративного поведінки одним чи кількома співробітниками. Таке можливе, коли, наприклад, у колективі з'являються нові члени.

- Конфлікт у трудовому колективі також можливий, якщо його члени мають культурні рівні, що різко відрізняються. І тут мають значення освіта, виховання, світогляд співробітників.

М. Прищак і О. Лесько такими причинами вважають невідповідність умов праці нормам законодавства, недосконалість системи розподілу ресурсів, саме зарплати, доходів та інших.; обмеження допуску працівників до управління капіталом; суперечливі вимоги до виробничого процесу (наприклад, одночасні вимоги щодо збору макулатури та скорочення паперообігу) [52, с. 126].

Л. Карамушка та Т. Дзюба справедливо вважають, що зміст взаємодії в умовах конфлікту залежить і від зовнішніх, і від внутрішніх чинників. Конфліктна взаємодія регулюють об'єктивні причини, до яких слід віднести розбіжності щодо оцінки змісту конфлікту; групові причини, що включають вплив соціально-перцептивних механізмів на особливості взаємодії у ситуації конфлікту; індивідуальні причини, до яких належать суб'єктивні фактори, такі як, наприклад, особистісні характеристики учасників конфлікту [29, с. 26].

М. Прищак і О. Лесько виділяють такі соціально-психологічні причини конфліктів у виробничому процесі:

- несправедливі, помилкові вказівки та рішення керівників;
- надмірний контроль над співробітниками;
- відсутність довіри керівнику з боку підлеглих, наслідком чого стає його низький авторитет;
- недосконалість системи мотивації праці;
- низький рівень культури співробітників та керівництва, у тому числі, культури комунікації;
- авторитарний стиль керівництва;
- соціально-психологічна напруга, емоційна нестабільність та ін. [52, с. 126].

З викладеного, можна зробити висновок про те, що велику роль у розвитку конфлікту грають психологічні чинники, такі, наприклад, як психологічна несумісність. Цікавим є підхід А. Фурман та М. Макарчук до розуміння поняття психологічної сумісності. Як пишуть вчені, «...наявність спільних інтересів, занять, захоплень, хобі, матеріальних та духовних цінностей, переконань, диспозицій, установок, поведінкових патернів, схожих підходів до виконання зобов'язань сприяє комфортному й ефективному співробітництву, що відображається на загальній продуктивності компанії та реалізації потенціалів представників колективу»

[66, с. 173]. Погодимося з думкою у тому, що психологічна сумісність грає найважливішу роль формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату як чинника становлення особистості.

Нормальним трудовим відносинам можуть перешкоджати різні типи характеру та темпераменту [32, с. 193]. Так, О. Романенко та М. Лукашенко справедливо вказують на те, що «поведінка особистості в конфлікті зумовлена як зовнішніми чинниками, так і внутрішніми, тобто безпосередньо залежить від індивідуальних якостей суб'єкта конфліктної взаємодії, усвідомлення ним власних можливостей. Серед внутрішніх чинників важливу роль відіграє особистісна тривожність» [55, с. 24]. Також ці автори вказують на зв'язок визначення сутності конфлікту та тлумачення детермінації психіки людини, зокрема її поведінки, «Поведінка в конфлікті може змінюватися залежно від ситуації, у якій відбувається конфлікт, індивідуальних якостей опонента й усвідомлення особистістю власних можливостей [55, с. 24].

Є. Лисений і А. Лисеная вказують на такі причини трудових конфліктів: напруженість міжособистісних відносин між членами колективу, між співробітниками та керівництвом; незгоду членів колективу з політикою організації, з недооцінкою своєї ролі у розвитку організації та ін; несправедливий підхід керівництва до розподілу обов'язків між співробітниками, їхньої винагороди за результатами праці; схильність керівництва до створення умов інтриг у трудовому колективі [34]. Таким чином вважають учені, «конфлікт на підприємстві – це усвідомлене протиріччя між членами цього колективу, який супроводжується спробами його вирішити на тлі емоційних стосунків у рамках організації або в міжорганізаційному просторі» [34].

1.3. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів у трудових відносинах

З метою нашого дослідження розглянемо наявні теорії конфлікту докладніше. У рамках соціології, яка вивчає конфлікти з XIX ст., досліджуються суспільні конфлікти, їх роль та вплив на розвиток держави, суспільного устрою. Великий внесок у розвиток соціологічних концепцій конфлікту наприкінці XIX - початку XX ст. внесли Карл Маркс, Георг Зіммель, Льюїс Козер та Ральф Дарендорф.

Карл Маркс у своїй теорії конфлікту показав, що конфлікт це невід'ємне і поширене явище соціальних систем, що виявляється у зіткненні інтересів і є основним джерелом їх змін. Причинами конфліктів є недостатність ресурсів, особливо влади. Чим більший дефіцит ресурсів, тим більший конфлікт інтересів між елементами соціальної системи. Марксівська теорія конфлікту, яка була орієнтована на соціальний конфлікт між буржуазією та пролетаріатом, виходила з того, що усвідомлення своїх інтересів пригнічуваними соціальними групами веде до незгоди з принципом розподілу дефіцитних ресурсів. І це може стати причиною їхнього відкритого насильницького конфлікту з домінуючими групами суспільства. Помилка Маркса була у нерозуміння перманентності конфлікту як соціального явища. На його думку, знищення приватної власності на засоби виробництва було ключем до створення безконфліктного суспільства.

Георг Зіммель присвятив свою творчість дослідженню конфліктів, які, на його думку, сприяють фортеці та інтеграції соціальної системи. Чинниками загострення конфлікту є такі обставини, як емоційне занурення групи у конфлікт; високий рівень організованості та згуртованості груп, що у конфлікті; міцні відносини між учасниками, що мали місце на початку конфлікту; поширення конфлікту за межами індивідуальних цілей та

інтересів [7, с. 23]. На основі викладеного випливає висновок про те, що чим сильніше емоції у результаті конфлікту, тим вищий ризик прояву насильства; що гострота конфлікту у міжособистісних відносинах залежить від почуттів, що виникають у результаті колишньої близькості, ворожнечі чи ревності [7, с. 23].

Щодо міжгрупових конфліктів, то Г. Зіммель вважає, що причинами ймовірного насильства, спрямованого на опозиційну групу, є внутрішня згуртованість, гармонійні відносини учасників конфлікту. Слід зазначити, що саме Г. Зіммель став основоположником конфліктології у тому вигляді, як вона розуміється сучасною наукою. З 60-х років XX ст. конфліктологія стала активно розвиватися у двох напрямках, що спираються на діалектичну теорію Маркса чи теорію конфліктного функціоналізму Зіммеля [7, с. 23].

Теорія Маркса продовжила свій розвиток у науковій творчості Ральфа Дарендорфа, який вважав основними чинниками конфлікту в організації нестачу влади та авторитету. Вчений проаналізував процес зростання протиріч між двома групами – керуючих (намагаються до збереження свого статусу) та керованих (намагаються до перерозподілу влади), що призводить до виникнення конфлікту. Перерозподіл влади веде до подолання конфлікту, внаслідок чого з'являються нові конкуруючі між собою групи керуючих та керованих. Отже, Дарендорф робить висновок, що суть розвитку організації у повторенні конфліктів через розподіл влади. Предметом досліджень вченого стали причини перетворення звичайних груп на конфліктні, та фактори, що викликають загострення конфлікту та його динаміку [7, с. 23].

Ще один представник соціологічної теорії конфлікту Льюїс Козер у своїй концепції позитивного функціонального конфлікту дійшов висновку про позитивну роль конфліктів у процесі забезпечення стійкості соціальних систем. Ставши послідовником Зіммеля, Козер просував ідею у тому, що соціальні групи що неспроможні існувати без конфліктів. Згідно з Козером,

конфлікт це спосіб відвоювати цінності, владу, матеріальні та духовні ресурси. Важливим висновком цієї теорії стало положення про те, що існування суспільства завжди супроводжуватиметься напруженістю, що веде до конфліктів. Конфлікт через ресурси слід вважати позитивним явищем, оскільки знижує напругу між учасниками, допомагає впоратися з негативними емоціями та зберегти взаємини між опонуючими групами. Конфлікт дозволяє учасникам дізнатися краще один одного та оцінити свої взаємини у контексті перспективи співпраці.

Розглянувши соціологічні теорії конфлікту, слід зазначити, що в цьому випадку йдеться про розвиток конфліктів у демократичному, «відкритому» суспільстві, що дозволяє говорити про конфлікти, що мають конструктивний зміст. Саме цей аспект і знаходиться у центрі сучасної конфліктології.

Предметом дослідження психології є внутрішньоособистісні, міжособистісні конфлікти, конфлікти, що виникають між особистістю та групою. Психологів цікавлять психологічні чинники виникнення, формування, розвитку та вирішення конфліктних ситуацій. Саме тому дослідження конфліктів відбилося практично у всіх напрямках психології. Конфлікти вивчаються у межах психоаналізу, соціальної психології, біхевіоризму, гештальтпсихології, когнітивної психології та інших.

Так, Зигмунд Фрейд вважав, що конфлікт між свідомим та несвідомим є основною причиною психічних розладів. На його думку, психіка людини є «поле бою між непримиренними силами інстинкту (підсвідомі потяги, бажання), розуму і свідомості (правові й моральні норми)» [7, с. 23]. За Фрейдом, людина перебуває у постійному конфлікті із суспільством, оскільки її біологічні спонукання, зокрема, сексуальні, суперечать нормам культури [72, р. 29]. В результаті виникає психологічний конфлікт. «Неусвідомлені психологічні конфлікти контролюють поведінку людини. Відповідно метою терапевтичного впливу є виявлення джерел конфліктів,

які витіснені з свідомості, сприяння людині в усвідомленні нею причин її внутрішніх конфліктів та їх вирішення на новому рівні свідомого відношення до своїх потягів неусвідомленого характеру» [7, с. 26].

Теорія Альфреда Адлера пояснює, як у психіці кожної людини виникає конфлікт між бажанням та можливістю. «Органічна неповноцінність виникає внаслідок компенсації «неповноцінних» функцій, коли, наприклад, людина з вадами опорно-рухового апарату прагне високих досягнень у стрибках. У разі низки невдач неповноцінний індивідуум може зневіритись у можливості досягнення успіху; внаслідок цього він намагається «втекти у хворобу», хворіє на невроз, отримуючи своєрідний виграш за рахунок тиранії усіх навколо, спонукаючи їх до турботи про себе та матеріальних затрат. Тобто, А.Адлер вважав, що неврози мають на меті неправильним шляхом піднести хворого над усіма навколо, і, що всі невротики хворіють «комусь на зло» [7, с. 26].

Концепція, запропонована Карен Хорні, ґрунтується на тому, що внутрішні конфлікти супроводжують людину протягом усього її життя, а вигляд, сфера дії та активність конфліктів залежать від рівня цивілізації. У своїх роботах американський психоаналітик та психолог описала ознаки невротичного конфлікту, виділила відмінності між нормальними та невротичними конфліктами. Теорія неврозів Хорні наголошує на базовому конфлікті між атитюдами «рух до» людей, «рух навпаки» і «рух від» людей. «Базовий конфлікт – це конфлікт, народжений несумісністю атитюдів, який становить ядро неврозу. Залежно від пануючого атитюду К.Хорні виділяє такі типи невротичної особистості: 1) підлеглий з переважанням «руху до» людей; 2) агресивний з переважанням «руху навпроти» людей; 3) відокремлений з переважанням «руху від» людей» [7, с. 27].

Безперечний інтерес представляє підхід до дослідження проблеми виникнення конфлікту, запропонований Еріхом Фроммом. На його думку, особистість вступає у конфлікт зі своїм соціальним оточенням тому, що не

має можливості виявити свої можливості та інтереси через соціальні заборони.

Конрад Лоренц є автором теорії у тому, що агресивність людей має природне походження. Отже, на думку вченого, біологічна основа агресивності людей є причиною конфліктів. Вважаючи людей представниками тваринного світу, він висунув гіпотезу, що в людей такі самі механізми агресивної поведінки, як у тварин.

З точки зору Курта Левіна, теоретика групової поведінки, причиною конфліктів є зниження рівня рівноваги між людиною та її соціальним оточенням, а також специфічна поведінка лідера групи. Вирішення конфлікту Левін бачив у зміні структури взаємодії людей групи.

Цікава також теорія соціометрії Джекоба Морено, у межах якої у міжособистісних відносинах підкреслюється роль емоційного настрою учасників конфлікту. Виходячи з цього, вчений пропонує змінювати позиції людей у системі взаємодії з урахуванням їх емоційних уподобань. Очікується, що таким чином будуть узгоджені їхні симпатії та антипатії. Ця теорія сприймалася автором та її послідовниками як засіб забезпечення безконфліктного співіснування людей суспільстві [7, с. 27].

Американський вчений Тамотсу Шибутані для дослідження конфліктів запропонував інтеракціоністський підхід. Суть його концепції у тому, що конфлікти виникають через одночасну приналежність людини до кількох соціальних груп. Якщо ці групи не мають відмінностей у цінностях, установках, людина не відчуває напруги. Однак, іноді складається ситуація, коли людина має одночасно відповідати суперечливим вимогам кількох груп. Таким чином, виникає рольовий конфлікт. У той самий час, таке відбувається не завжди, коли ці, так звані, еталонні групи, між собою не перетинаються і мають різні мети.

Шибутані ввів у науковий обіг поняття «маргінальна людина». Йдеться про людину, яка перебуває на межі між різними соціальними

групами, системами, культурами. Вона зазнає впливу суперечливих правил, цінностей цих груп, які, в результаті, не приймають її як повноправного члена. Дослідники описують такі психологічні характеристики маргіналу, як сумнів у собі, занижена самооцінка, невизначені відносини з оточуючими, друзями, страх бути неприйнятим у групу, болюча сором'язливість та ін. З конфлікту маргінал виходить, наприклад, через зміну своєї діяльності. Крайнім варіантом може бути деперсоналізація – невротичний розлад, що веде до втрати свого «Я», зв'язків з реальністю. Шибутані вважав, що маргінали мають творчий потенціал і швидше адаптуються до довкілля.

Аналіз психологічних теорій, що зародилися у XIX-XX ст. показав, що у цей період загальновизнаний підхід до розуміння конфлікту не сформувався.

Соціально-психологічним називав свій підхід Мортон Дойч, якого по праву вважають одним із провідних світових соціальних психологів, який зробив видатний внесок у дослідження проблеми конфліктів, який застосовувався для вирішення конфліктних ситуацій у сім'ї, освіті, виробництві, міжнародній політиці. Вчений зазначив наступні основні позиції свого підходу:

1) Учасники соціальної взаємодії оцінюють один одного з погляду свого ставлення до позиції опонента, тобто суб'єктивно;

2) Учасники соціальної взаємодії оцінюють дії іншої сторони, перебуваючи під впливом власних очікувань, тобто суб'єктивно. Суб'єктивність, як відомо, не гарантує справедливої оцінки дій опонента. Учасники не завжди здатні і схильні «встати на місце іншого» з метою більшого розуміння та передбачення його дій як у міжособистісних, так і в міжнародних конфліктах.

3) Соціальна взаємодія зумовлена різними мотивами, а також сприяє появі нових мотивів та зникненню старих. Тобто, пояснює вчений, вона «не тільки детермінована, а й детермінуюче».

4) Оскільки соціальна взаємодія виникає у соціальному середовищі, наприклад, у сім'ї, групі, та інших., що існує на основі власних правил, цінностей, установок, у тому, що відбувається, можна розібратися за умови аналізу соціальних взаємодій у контексті соціального середовища.

5) Будучи складною системою взаємодіючих елементів, кожен учасник соціальної взаємодії може виступати як самостійна одиниця. Ухвалення рішення індивідом чи групою може стати причиною виникнення протиріч між інтересами учасників групи [73, р. 267].

Метою індивідуально-психологічного підходу є вивчення психофізіологічних особливостей конкретної особистості, того, яку роль вони грають у створенні конфлікту. У той самий час досліджується і зворотний процес, як конфлікти впливають на формування цих психофізіологічних особливостей особистості.

У науковій літературі, присвяченій конфліктам, послідовно просувається думка, що «З одного боку, конфлікти, безумовно, шкідливі, оскільки нерідко ведуть до безладу, нестабільності, уповільнюють ухвалення рішень. З іншого - вони мають дуже серйозне позитивне значення, яке часто не беруть в розрахунок» [8, с. 178]. Таке трактування було запропоновано ще Максом Вебером, який вважав, що «конфлікт очищує». «Такий конфлікт, що позитивно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічних процесів і слугує для співробітників джерелом їх самовдосконалення і саморозвитку, називають продуктивним (конструктивним) конфліктом» [65].

Л. Остапенко також зазначає, що трудовий конфлікт має деструктивну та конструктивну сторони. Деструктивність проявляється в тому, що руйнується виробничий та психологічний клімат у трудовому колективі.

Знижується якість комунікації між членами колективу. Виснажуються моральні, особистісні, психологічні ресурси. В результаті працівники зазнають стресу, який може бути каталізатором девіантної поведінки учасників конфлікту. [45, с. 250].

Л. Остапенко звертає увагу на те конструктивне, що вносять у трудові відносини конфлікти: «...вони допомагають: визначити слабкі сторони організації та боротися з ними, при цьому ставлячи цілі та підключати внутрішні сили для росту трудових відносин між сторонами, усунення відсутності ініціативи учасників; збільшити комунікацію між учасниками» [45, с. 250].

М. Прищак і О. Лесько також вважають, що ділові конфлікти мають позитивне значення: «Конфлікти допомагають працівникам об'єднатись, мобілізувати волю, розум на вирішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі. У певних ситуаціях зіткнення між членами колективу, відкрита і принципова суперечка навіть бажана: краще вчасно виявити, засудити і попередити неправильну поведінку колеги по роботі, ніж потурати йому, не реагувати, побоюючись зіпсувати відносини» [52, с. 124].

Такої ж позиції дотримуються О. Трофименко та Ю. Константинова, які вважають, що трудовий конфлікт може мати, як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, він сприяє інтеграції трудового колективу, підвищує згуртованість співробітників в конфлікті з керівництвом, сигналізують про існуючі протиріччя, але, з іншого боку, він може негативно впливати на соціально-психологічний клімат в колективі, відволікати та знижувати працездатність співробітників» [63, с. 151].

Висновки до першого розділу

Аналіз ступеня розробленості проблеми соціально-психологічних причин конфліктів у трудових відносинах дозволив зробити висновок про те, що поведінкові аспекти завжди були у центрі уваги вчених. Вивчаються види, типи, причини конфліктів, поведінка людей конфліктної ситуації, психологічні характеристики учасників конфлікту, медіація як соціальний інститут, який ефективно вирішує індивідуальні трудові суперечки. Проаналізовано визначення понять трудового колективу, конфлікту, трудового конфлікту,

Зроблено висновок, що існуючі визначення трудового колективу містять як загальні, і специфічні ознаки, що дозволяє скласти якісну характеристику трудового колективу. До загальних ознак належать організована спільність людей, об'єднана конкретним видом суспільно-корисної праці, і загальні суспільно-корисні цілі, економічні та інші інтереси, і ціннісні орієнтації. До специфічних – рівень згуртованості, стійкості членів трудового колективу, міжособистісні стосунки.

У нашій роботі ми спираємося на визначення, сформульоване вітчизняним дослідником В. Тимофєєвим, який вважає, що «конфлікт - це стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризуються їх протиставленням на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок), а з іншого – як процес розвитку взаємодії суб'єктів від конфронтації до комунікації» [62].

Трудовий конфлікт ми розуміємо як протиріччя між суб'єктами трудових відносин щодо дефіциту ресурсів, на які претендують усі учасники трудового процесу.

Дослідження наявних наукових підходів до розуміння конфлікту як соціально-політичного явища показало, що деякі з них пояснюють конфлікт

як взаємодію, інші - як протистояння, неузгодженість. Таким чином, можна зробити висновок, що основними ознаками конфлікту є взаємодія та протистояння.

Розгляд теоретико-методологічної основи дослідження показав, що у більшості сучасних теорій конфлікту аналізуються як негативні прояви конфлікту, і позитивні, які називають конструктивними конфліктами. Вважається, що конфлікти сприяють розвитку трудового колективу, спрямовують його на досягнення нових професійних цілей, нових форм взаємодій та нових цінностей.

РОЗДІЛ 2

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ЯК ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ

В даному розділі досліджуються причини соціально-психологічної напруженості в трудових відносинах, розглядаються психологічні особливості міжособистісної комунікації в трудовому колективі, обґрунтовується медіація як психологічний спосіб вирішення конфліктів в трудових відносинах.

2.1. Причини соціально-психологічної напруженості в трудових відносинах

Дослідження соціальної напруженості і конфлікту своїм корінням сягає в ХІХ ст. Проте активніше ці соціально-психологічні феномени почали вивчатися у 50-ті роки ХХ ст. Відомі психологи Л. Фестінгер, К. Левін, Р. Ліпін вивчали психічну напруженість у рамках теорії поля.

Соціальна напруженість вивчалася зарубіжною соціологією та психологією в контексті явищ соціальної аномії, соціальної дезінтеграції, дезадаптації, девіації та ін.

Соціальна напруженість у трудовому колективі є предметом дослідження у соціологічних та психологічних науках. Соціологія вивчає соціальну напруженість в рамках теорії соціального конфлікту. Це логічно, адже ці обидві категорії є змістовно близькими і є сигналом неблагополуччя у трудовому колективі.

У рамках психологічного підходу досліджуються індивідуально-психологічні характеристики, соціальні настанови, цінності, потреби, мотиви членів трудового колективу. Також за допомогою цього підходу

вивчаються психологічні особливості міжособистісної комунікації у трудовому колективі.

Зарубіжні дослідники, наприклад, Нейл Смелзер, вважають, що під соціальним напруженням слід розуміти опозицію чи сварку «які можуть виникнути через розбіжності соціальних цінностей [72, р. 84]. К. Райдт вважає, що йдеться про розбіжності ініціатив. Д. Бартон говорить про соціальну напруженість як про розрив «між очікуваним і реальним задоволенням потреб».

Слід зазначити, що ще до того, як поняття соціальної напруженості увійшло дослідницький обіг західних соціології та психології, у науковому дискурсі стали популярними поняття, що служать для обґрунтування нестабільності, дезорганізації соціальних відносин. Наприклад, поняття аномії, яке запропонував Є. Дюркгейм. У своїй відомій роботі «Про самогубство» вчений пояснював високий рівень самогубств у розвинених країнах тим, що у періоди соціальних змін, наприклад, економічного спаду чи процвітання, соціальні зв'язки руйнуються, культурні цінності та норми слабшають. В результаті, життєвий досвід людей перешкоджає їх адаптації до нових соціальних норм і люди опиняються у стані соціальної дезорганізації, дезадаптації [72, р. 86]. Ця теорія отримала свій розвиток завдяки Роберту Мертону, який у своїй роботі «Соціальна теорія і соціальна структура» дійшов висновку про те, що девіація виникає через розрив між культурними цілями і соціально схвалюваними методами їх досягнення [72, р. 86].

Будучи особливим станом, соціально-психологічна напруженість може виникнути в будь-якій соціальній спільноті, чи то малі соціальні групи, такі як сім'я, трудовий колектив, компанія друзів, чи великі, наприклад, соціальна організація, соціальний клас, суспільство в цілому.

Вивчивши вищевикладені наукові позиції щодо причин конфліктів у трудових відносинах, можна сказати, що привід для соціально-

психологічної напруги завжди знайдеться як між керівником та найманими працівниками, так і між найманими працівниками. Рівень соціальної напруги залежить від низки чинників, зокрема поведінки, сторін, їх ставлення до своїх обов'язків.

Слід зазначити, що феномену соціальної напруженості приділяється досить багато уваги психологічних і соціологічних науках. Однак до спільної думки щодо природи, сутності соціальної напруженості вчені так і не дійшли. Цим пояснюється наявність множини визначень цього явища.

Так, наприклад, на думку деяких дослідників, яку ми підтримуємо, «Соціальну напруженість можна розглядати як соціальний процес, який протікає у сфері праці й визначає стан соціально-трудова відносин» [46, с. 121].

А. Андрющенко і І. Євдокимова вважають, що соціальна напруженість це «закономірна, послідовна, безперервна зміна прямуючих один за одним етапів, стадій у розвитку відносин у трудовій організації, що зумовлені об'єктивними й суб'єктивними, зовнішніми і внутрішніми факторами, які в кінцевому результаті визначають стан соціально-трудова відносин» [4, с. 47-48].

О. Заїка і Т. Бірюкова вважають, що «соціальна напруга – особливий стан суспільної свідомості і поведінки, специфічна ситуація сприйняття і оцінки соціальним суб'єктом соціальної реальності» [21, с.89].

На основі аналізу наукової літератури з конфліктології ми дійшли висновку про наявність кількох видів поведінки, які можуть вплинути на початок конфліктної ситуації в трудовому колективі. Так, деякі люди не люблять з'ясовувати стосунки, не завжди готові відстоювати свої інтереси, а тому вважають за краще виявитися подалі від конфлікту та не підтримують усе те, що може цей конфлікт розвинути; наступний вид поведінки характерний для людей, які також не прагнуть розвитку конфлікту, тому часто вдають, що нічого не відбувається, приховано сприяють

налагодженню відносин між конфліктуючими сторонами; ще один вид поведінки, властивий для керівника. У нього є способи, зокрема примусового характеру, вирішення конфліктної ситуації. Компроміс, це вид поведінки, коли сторони конфлікту йдуть деякі поступки одне одному з метою вирішення конфліктної ситуації. Найефективнішим видом поведінки є той, у результаті якого конфлікт завершується за обопільною згодою сторін.

Вчені вказують на такі особливості поведінки суб'єкта конфлікту, як «актуалізація потреб; висока психічна напруга суб'єкта, яка збуджує несвідомі інстинкти; некерованість емоціями, стереотипами поведінки, неузгодженість думок та почуттів; використання форм активності, які зустрічають протидію з боку іншого суб'єкта; перенесення причин труднощів, неуспіху на противника; формування негативних установок по відношенню до опонента; демонстрація ворожості, агресивності та несприйняття опонента; нанесення навмисної або ненавмисної фізичної, моральної або матеріальної шкоди; інтеграція всіх видів активності: імпульсивної, насильницької, вольової» [2, с. 84].

Цікавою є точка зору дослідників О. Мантур-Чубатої та О. Сайко, які зазначають, що завдяки конфлікту на поверхню виходять індивідуально-психологічні особливості його учасників. Стають зрозумілими їх ціннісні установки, мотивація, рівень психологічної стійкості у стресових ситуаціях [42, с. 230]. Фахівці вважають, що «приблизно у 10-15% конфліктних ситуацій взаєностосунки між опонентами після завершення конфлікту стають кращими, чим були до нього» [53, с. 30].

Погоджуючись з тезою про те, що конфлікт може бути і позитивним для розвитку трудового колективу, все ж зазначимо, що це залежить від його змісту та характеру, а також від того, наскільки часто трапляються конфлікти. На наш погляд, якщо порівнювати вплив на колектив «позитивного» конфлікту та сприятливого соціально-психологічного

клімату, саме останній більше сприяє особистісному зростанню кожного члена трудового колективу. І це, своєю чергою, сприятливо впливає на розвиток всієї організації. Соціально-психологічний клімат залежить від багатьох факторів, одним із яких є відносини між керівником та підлеглими. Чим вони конструктивніші, тим більше внутрішня атмосфера колективу, що проявляється у взаємодовірі, взаємопідтримці та взаємоповазі, сприяє ефективності виробничого процесу та конкурентоспроможності організації в цілому. А. Фурман та Н. Макарчук вивчили особливості впливу соціально-психологічного клімату у трудовому колективі на особистість та виділили такі його види: «1) сприятливий, що має позитивну та мобілізаційну спрямованість, сприяє творчості, саморозвитку представників трудової групи; 2) несприятливий, що має негативну, демобілізаційну спрямованість, призводить до деструктивних рішень, пригнічує особистість; 3) нейтральний, що має невизначений характер спрямованості, не спричиняє деструкцій, однак не є ресурсним для продуктивної та ефективної діяльності колективу» [66, с. 173].

Важливу роль в міжособистісній взаємодії грають індивідуально-психологічні відмінності членів трудового колективу. «Індивідуальні (індивідуально-психологічні) відмінності – це особливості психічних явищ (процесів, станів і властивостей), що відрізняють людей один від одного. Індивідуальні відмінності, природною передумовою яких виступають особливості нервової системи, мозку, створюються і розвиваються в ході життя, в процесі взаємодії людини з навколишнім світом в найширшому значенні цього слова. Індивідуальні відмінності є предметом вивчення диференціальної психології» [17, с. 81].

Конфлікти, соціально-психологічна напруга погіршують соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. Ініціатор чи суб'єкт конфлікту стає джерелом поширення негативних емоцій, як-от агресія, ненависть,

тривожність, стрес та ін. У результаті члени колективу відчують дискомфорт, знижується продуктивність їх праці.

Визначення соціально-психологічному клімату дали А. Фурман та Н. Макарчук, на погляд яких, мова йде про сукупність «внутрішніх чуттєвих переживань та відношень у певному колективі, які відображаються на характері взаємовідносин між членами колективу та між управлінцями й працівниками, а також на продуктивності праці кожного з учасників трудової спільноти» [66, с. 173-174].

Дослідники виділяють такі його види, як сприятливий, що впливає творчий розвиток членів трудового колективу; несприятливий, за умов якого члени трудового колективу відчують дискомфорт; нейтральний, який ніяк не впливає на трудовий колектив [66, с. 173].

2.2. Медіація як психологічний спосіб вирішення конфліктів в трудових відносинах

У науковій літературі немає єдності щодо етимології поняття «медіація». За однією версією воно походить від латинського «mediatio» - здійснювати посередництво, або «mediare» - бути посередником, за іншої - від грецького «medos» - нейтральний, незалежний від сторони [44, с. 101].

Дослідження історичного шляху виникнення медіації як альтернативного способу вирішення конфліктів взагалі, і трудових, зокрема, веде нас у кінець 1990-х років, коли низка громадських організацій та юристів запропонували використовувати медіацію як альтернативний спосіб вирішення юридичних спорів. Показовим моментом, на наш погляд, є те, що ініціатором впровадження медіації у вирішення спорів став саме «Психологічний центр» м. Донецька, який у 1994 році спільно з громадською організацією «Search for Common Ground» залучили

зацікавлені структури громадянського суспільства, що тільки зароджувалося в незалежній Україні, та організували відкриття восьми центрів медіації у різних регіонах країни. А у 1997 р. в Одесі Одеською обласною групою медіаторів було проведено першу в пострадянських країнах процедуру медіації справи, яка мала розглядатися в суді.

У 2021 р. в Україні був ухвалено Закон № 1875-IX «Про медіацію». В цьому законі медіація трактується як «... позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів» [20].

Н. Мазаракі пропонує розглядати медіацію «як альтернативний метод вирішення спорів що, з одного боку, відображає високий рівень розвитку правової культури суспільства, а з іншого - із залученням нейтрального посередника (медіатора) дозволяє сторонам обирати найефективніший і прийнятний для них варіант вирішення спору на основі фундаментальних принципів права, які відображають визначні цінності суспільного розвитку, такі як добросовісність, розумність, справедливість, що є одночасно з цим основою для реалізації принципу верховенства права в Україні» [39, с. 3].

Юридична наука трактує медіацію як один із альтернативних способів вирішення конфліктів, суть якого в тому, що посередник – медіатор створює умови учасникам конфлікту для досягнення взаємовигідної угоди.

Слід зазначити, що в науковій літературі є безліч визначень медіації, які мало чим відрізняються один від одного і в цілому, зводяться до юридичного розуміння медіації, викладеного у словнику-довіднику «Практика медіації»: «Медіація визначається як «метод розв'язання конфліктів або спорів, за допомогою якого дві або більше сторін конфлікту або спору прагнуть у межах структурованого процесу за участю посередника (медіатора) досягти згоди для його розв'язання; добровільний і конфіденційний процес, в якому нейтральна третя особа (медіатор)

допомагає сторонам віднайти взаємоприйнятний варіант вирішення спірної ситуації, що склалася» [49, с. 47].

У цих визначеннях, на нашу думку, не враховується важливість психологічної компетенції медіатора.

Психологічна енциклопедія, яка опублікована на сайті Громадської організації «Український психологічний хаб», вважає медіаторство «ефективним інструментом психологічної підтримки та співпраці в різних сферах життя – в родині, на роботі, в громадських організаціях тощо. Воно допомагає зменшити напругу, полегшити взаємодію та підтримку між сторонами, розвинути навички конструктивного спілкування та вирішення проблем» [58]. І далі: «медіатор це важлива фігура в психології, що допомагає усунути конфлікти та домогтися гармонії. Він допомагає сторонам знайти спільне рішення, враховуючи інтереси та потреби кожної сторони. Медіаторство є ефективним інструментом для вирішення конфліктів у різних сферах життя, сприяючи збереженню взаємодії та спільної роботи» [58].

Як відмічає Н. Гресь, «Розвиток медіації є одним із важливих напрямів удосконалення трудового законодавства, новою перспективною технологією правової культури суб'єктів трудових відносин, що потребує серйозного опрацювання змісту, юридичних форм, моделей у зазначеній сфері при вирішенні індивідуальних трудових спорів» [13, с. 156].

Д. Грінь, досліджуючи переваги медіації, підкреслює, що однією з них є «її психологічний вплив на учасників конфлікту, що опосередковується спонуканням останніх до вирішення конфліктної ситуації мирним шляхом, зокрема через двосторонні поступки» [15, с. 105].

Є. Бородін відмічає важливість наявності у медіатора медіаційної компетенції, яка, на його погляд, включає в себе соціально-психологічну, конфліктологічну, комунікативну, перцептивну (когнітивну) компетентність, а також знання у сфері поведінки і взаємодії людей [9,

с. 161]. Як бачимо, дослідник велике значення надає наявності медіатора психологічних знань. Адже знання у сфері поведінки та взаємодії людей також відносяться до сфери психологічної науки.

Цю думку підтримує і дослідник медіації Д. Грінь, який вважає, що «...для того, щоб бути «маршалом» у процедурі примирення між конфліктуючим суб'єктами, допомагати учасникам конфлікту знайти консенсус сам медіатор повинен володіти достатньо високими знаннями психології та права, що опосередковує собою необхідність налагодження взаємовідносин між опонентами у межах правових норм» [15, с. 153].

Є. Бородін вважає, що психологічна компетентність включає «збагнення суті людини і законів її психологічного розвитку; усвідомлення своєрідності психологічної реальності; володіння прийомами розвитку психіки; знання різноманіття психічних проявів; володіння прийомами багаторівневого аналізу психіки людини; здібність до адекватної оцінки психологічних явищ; уміння психологічної корекції» [9, с. 164].

Дослідниця конфліктологічної компетентності О. Тертишна вважає, що вона є частиною соціально-психологічної компетентності, під якою розуміється «здатність індивіда ефективно взаємодіяти з людьми, що оточують його, в системі міжособистісних відносин» [61, с. 7].

Автори підручника «Медіація у професійній діяльності юриста» наголошують на необхідності вміння медіатора працювати з емоціями. А це можливо, маючи психологічні знання. Зокрема, медіатор насамперед повинен вміти розпізнавати власні емоції та керувати ними. Йдеться у тому, що емоційний стан медіатора має допомагати процесу медіації, а чи не навпаки; медіатор має розпізнавати емоції учасників медіації. Вель емоції є відображенням інтересів та потреб людини; медіатор повинен вміти керувати емоціями учасників медіації для того, щоб направити їх у потрібний для медіації напрямок [44, с. 224-225].

Тобто медіатор повинен мати емоційний інтелект, який Дж. Мейєр і П. Селовей визначили, «як здібність особистості адекватно сприймати, оцінювати та виражати емоції; здатність індивіда породжувати почуття, коли вони сприяють мисленню, розуміти емоції та знання, які стосуються емоцій, а також здібність людини регулювати емоції, сприяючи власному емоційному та інтелектуальному зростанню» [43, с. 21].

У контексті вищевикладеного не можемо не погодитися з пропозицією Д. Гриня про те, що положення Закону України «Про медіацію» необхідне доповнити «вимогами до професійної підготовки медіатора та визначити, що медіаторами можуть бути лише особи, які мають повну вищу юридичну або психологічну освіту та пройшли відповідну професійну підготовку для виконання повноважень медіатора» [15, с. 41]. А також підтримуємо ще одну пропозицію Д. Гриня про те, що, враховуючи запити суспільства, доцільно на базі університетів, які готують психологів, відкрити спеціалізацію «Медіація» [15, с. 154].

У той же час, задля справедливості, слід зазначити, що в науковій літературі немає єдиної точки зору на те, представники якої спеціальності можуть бути медіаторами. Одні вважають, що роль медіатора може виконати будь-який фахівець, інші - що це має бути спеціально підготовлена людина, яка має відповідну компетенцію. Треті – що медіатором можуть бути психологи, консультанти, соціальні працівники, авторитетна у громаді людина тощо. Четверті - що публічні службовці також можуть бути медіаторами.

Автор даної роботи схиляється все-таки до думки, що найкращими медіаторами можуть бути психологи та юристи, які завдяки своїй базовій освіті мають відповідні знання.

Висновки до другого розділу

Трудові конфлікти є неминучим явищем у трудовому колективі. Дослідження соціально-психологічних чинників конфліктів у трудових відносинах необхідно для глибокого розуміння природи конфліктів та пошуку ефективних способів їх усунення.

Показано, що соціально-психологічна напруженість може бути як причиною, і наслідком конфліктів, викликаних дефіцитом ресурсів, наприклад, матеріальних, на які претендують всі учасники трудових відносин. Працівники можуть бути незадоволені умовами праці, рівнем заробітної плати, організацією вирішення соціально-побутових проблем та ін. У результаті соціальна напруга викликає у співробітників тривожність, апатію і навіть агресивність.

З'ясовано, що причинами конфліктів у трудових відносинах є як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори, пов'язані з протилежними інтересами, потребами, мотивами, установками та ін.

Основними є: відсутність єдності серед членів трудового колективу щодо мети діяльності та способів її досягнення; недооцінка керівництвом організації результатів діяльності трудового колективу; порушення членами колективу встановлених правил поведінки; Відмінність у рівнях культури членів трудового колективу, зокрема освіти, виховання, етичних норм. А також психологічні характеристики членів трудового колективу, які є несумісними.

Психологічна несумісність веде до соціально-психологічної напруженості, яка, своєю чергою, створює несприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

Протилежність інтересів, соціальних установок, духовних цінностей, захоплень, ставлення до роботи та багато іншого - все це може бути гальмом

зростання продуктивності праці та загалом ефективності виробничого процесу.

«Міною уповільненої дії», що веде до трудових конфліктів, є низький рівень компетентності керівника, який створює колектив. Не знаючи основ кадрової політики, психології, такий керівник формує колектив спонтанно, не враховуючи рівні професіоналізму, виховання, ментального здоров'я майбутніх співробітників.

Розглянуто медіацію як один із альтернативних способів вирішення конфліктних ситуацій у трудових відносинах. Зроблено висновок, що медіація це спосіб вирішення конфліктів за допомогою посередника (медіатора), який сторони конфлікту використовують для досягнення згоди з спірних питань.

Автор роботи згоден з тим, що медіаторство є способом психологічної підтримки, який допомагає сторонам конфлікту налагодити конструктивну взаємодію та пошук вирішення проблем. Таким чином медіатор повинен мати відповідні психологічні знання.

РОЗДІЛ 3.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРИЧИН КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ ТА ЇХ ВИРІШЕННЯ

У даному розділі розглядаються методики, за допомогою яких проводилося емпіричне дослідження соціально-психологічних причин конфліктів у трудовому колективі та їх вирішення. Описуються та аналізуються отримані результати емпіричного дослідження.

3.1. Вибір методик емпіричного дослідження

Методика К. Томаса діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки (адаптація Н.В. Гришиної) застосовувалася з метою вивчення поведінки членів трудового колективу в умовах конфлікту. Слід зазначити, що коли дослідження конфліктів лише починалися, вчені вважали, що слід прагнути вирішення конфлікту. Вирішення конфліктів, на їхню думку на той період, було необхідним для створення ідеального безконфліктного середовища, в якому люди працюватимуть на благо собі та організації.

Але з часом, з отриманням нових даних, погляди вчених, які вивчають конфлікти, на цю проблему зазнали змін. Як пояснював К. Томас, це було пов'язано з тим, що дослідники зрозуміли, що завдання з абсолютної елімінації конфліктів не можна здійснити. А конфлікти можуть виконувати корисні функції. Таке розуміння конфлікту підштовхнуло увагу вчених до вивчення не елімінації конфліктів, а управління ними. Виходячи з цього, методика К. Томаса спрямована на дослідження таких чинників конфлікту, як поведінка людей під час конфлікту, на з'ясування того, які форми

поведінки впливають конфлікт конструктивно, а які - деструктивно? Які умови сприяють розвитку конструктивної поведінки?

Так з'явилася двовимірна модель регулювання конфлікту, що включила такі параметри, як кооперація і напористість. Під кооперацією розумілося ставлення людини до інтересів інших учасників конфлікту, наскільки вона враховує ці інтереси. Наполегливість вказувала на те, як людина захищає свої інтереси. Виходячи з таких вступних, К. Томас запропонував наступні п'ять способів регулювання конфліктів: змагання (конкуренція) - йдеться про прагнення дотриматися своїх інтересів на шкоду іншим учасникам конфлікту; пристосування - жертва своїми інтересами на користь інших учасників конфлікту; компроміс - пошук рішення, яке частково влаштує всіх учасників конфлікту; уникнення - відмова від прагнення кооперації, і навіть від прагнення задовольнити свої інтереси; співробітництво - вирішення конфліктної ситуації на користь обох сторін.



Мал. 3.1.1. П'ять способів вирішенні конфліктів за К. Томасом [51].

На думку автора методики, така форма поведінки, як уникнення конфлікту не є виграшною для жодної сторони конфлікту. Конкуренція, пристосування та компроміс - це форми поведінки, при яких виграє лише

одна сторона конфлікту, або обидві сторони конфлікту, вибираючи компроміс, програють. Єдиною формою поведінки, яка дозволяє обом сторонам виграти, є співпраця.

Опитувальник К. Томаса з вивчення типових форм поведінки у умовах конфліктної ситуації містить по 12 тверджень на кожну з п'яти можливих форм поведінки учасників конфлікту.

Для визначення особистісних характеристик, які відіграють велику роль у поведінці особистості в умовах конфлікту, В. Ряховським було розроблено Тест «Самооцінка конфліктності».

Тест спирається на відому теорію про те, що конфлікт може виконувати, як негативні, так і позитивні функції, від яких залежать міжособистісні відносини. За допомогою цього тесту діагностується ступінь конфліктності учасника експерименту.

Отримані результати дають змогу виявити стилі поведінки, види реакцій на конфліктну ситуацію, соціальні установки респондентів. Тест містить низку питань, відповівши на які, учасники експерименту можуть оцінити своє ставлення до різних конфліктних ситуацій. Так, респондентів запитують про їхнє ставлення до думки інших, про стиль їхньої поведінки в напруженій ситуації, готовність до компромісів, ступінь відходливості в конфліктній ситуації та ін. Респонденти відповідають на питання в діапазоні 7 балів, а отримані результати розглядаються з точки зору наявної конфліктності. Якщо респондент набирає менше 15 балів, він схильний до участі у конфлікті. Від 15 до 30 балів – конфліктність не виявляється, від 31 до 50 - слабкий рівень конфліктності. Від 51 до 60 балів - конфліктність спостерігається. Понад 60 балів - високий рівень конфліктності.

Для нашого дослідження цінність цієї методики в тому, що вона допоможе вивчити процес розвитку конфліктів у трудових відносинах та виробити рекомендації для підтримки доброзичливого соціально-психологічного клімату в колективі. Також вибираючи Тест В. Раховського,

нами враховувалася його здатність оцінювати індивідуальні особливості учасників емпіричного дослідження. Загалом можна сказати, що цей Тест допомагає фундаментальніше досліджувати і зрозуміти конфліктність як соціально-психологічне явище.

Також з метою дослідження було використано методику вивчення соціально-психологічного клімату у колективі О.С. Міхалюк та А.Ю. Шаліто. Методика орієнтована на дослідження трьох складових соціально-психологічного клімату - емоційної, когнітивної і поведінкової. Емоційна складова вимірюється за критеріями «подобається/не подобається», «приємний/неприємний». Для дослідження когнітивної складової задіяно показник «бажання/небажання працювати в даному колективі», «бажання/небажання спілкуватися з товаришами по службі з питань праці та побуту». Когнітивна складова вивчається за критерієм «знання/незнання особливостей товаришів по службі». Методика є універсальною, оскільки може застосовуватися вивчення окремих індивідів і групи.

3.2. Опис та аналіз результатів емпіричного дослідження

Організація емпіричного дослідження проводилася на основі положень Етичного кодексу психолога. Участь в експерименті ґрунтувалася на принципі добровільності.

Дослідження проводилося з жовтня 2024 р. до лютого 2025 р. Вибірку склали 50 співпрацівників Громадської Організації «Міжнародна академія ментального здоров'я». З них – 18 чоловіків та 32 жінки віком від 24 до 65 років.

Процес проведення емпіричного дослідження мав чотири етапи. Перший етап включив розроблення програми дослідження, аналіз ступеню дослідження проблеми, теоретико-методологічної основи наукової роботи,

ключевих понять та категорій. Також була проведена розвідка щодо наявних психодіагностичних методик, на основі якої були вибрані релевантні методики з метою дослідження соціально-психологічних причин конфліктів у трудових відносинах та їх вирішення.

На другому етапі емпіричного дослідження було проведено опитування на основі методики Кена Томаса та Ральфа Кілмана (Додаток А). Ця методика корисна тим, що допомагає визначити рівень конфліктності особистості міжособистісних відносинах, у нашому випадку, у колективі.

Спочатку нами було опитано всіх учасників експерименту, у результаті було отримано такі дані, показані в Табл. 3.2.1. та на Мал.3.2.1.

Табл. 3.2.1.

**Стилі поведінки членів трудового колективу
у конфлікті за методикою К. Томаса та Р. Кілмана (%)**

Стилі поведінки	Члени трудового колективу
Конфронтація	18
Пристосування	16
Компроміс	22
Уникання	24
Співпраця	20



Мал. 3.2.1. Стилі поведінки членів трудового колективу у конфлікті за методикою К. Томаса та Р. Кілмана

З'ясувалося, що більшість респондентів (24%) у конфліктній ситуації прагнуть уникнути участі у конфлікті, дотримуються політики «страуса, який ховає голову в пісок». Їхня поведінка пов'язана з бажанням неучасті у конфліктах. Це пояснюється їх нерозумінням ситуації, а також тим, що вони не вміють відстоювати власну думку, бояться погіршити своє становище у колективі, не вважають предмет протиріч настільки важливим, щоб підтримувати конфлікт та ін. Зазвичай, такі люди мають низький рівень самооцінки.

22% опитаних, це друга група за чисельністю респондентів, обрали компроміс як спосіб вирішення конфлікту. Про таких респондентів можна сказати, що вони зацікавлені у підтримці нормальних трудових відносин. І тому згодні враховувати як свої інтереси, так й інтереси товаришів по службі. Це не вирішує повністю конфліктну ситуацію, проте бажання піти на поступки іншим учасникам конфлікту у задоволенні їхніх інтересів

сприяє більшому розумінню взаємних претензій та раціональному ставленню до них.

20% згодні до співпраці з метою недопущення чи вирішення конфлікту. Такі люди вважають співпрацю вигідним для себе стилем поведінки. Таким чином, на їхню думку, вони можуть впливати не лише на власну поведінку, а й на поведінку інших людей. Прагнучи задоволення своїх інтересів, вони готові на деякі поступки.

18% готові до суперництва/конфронтації для просування своїх інтересів. Така поведінка притаманна людям з високим рівнем активності та мотивації у досягненні мети. Ці люди не люблять і не вміють програвати, вважаючи, що це знижує їхній авторитет в очах оточуючих. Ймовірно, така поведінка детермінована підвищеною самооцінкою.

Пристосовуватись до ситуації згодні 16% респондентів. Їхня мета зберегти стабільні трудові відносини. Визнаючи факт конфлікту такі респонденти шукають різні способи, як пристосуватися до конфліктної ситуації. Вони не ініціативні, а тому не схильні до активних дій щодо вирішення конфлікту. В результаті конфліктна ситуація не вирішується, її рішення відкладається, що веде до ще більшої напруги всередині колективу.

Далі ми опитали окремо жінок та чоловіків - учасників експерименту. Результати викладено у Табл. 3.2.2., на Мал. 3.2.2. та Мал. 3.2.3.

Табл. 3.2.2.

**Стилi поведінки жінок та чоловіків -членів трудового колективу
у конфлікті за методикою К. Томаса та Р. Кілмана (%)**

Стилi поведінки	Члени трудового колективу	
	Жінки	Чоловіки
Конфронтація	18	24

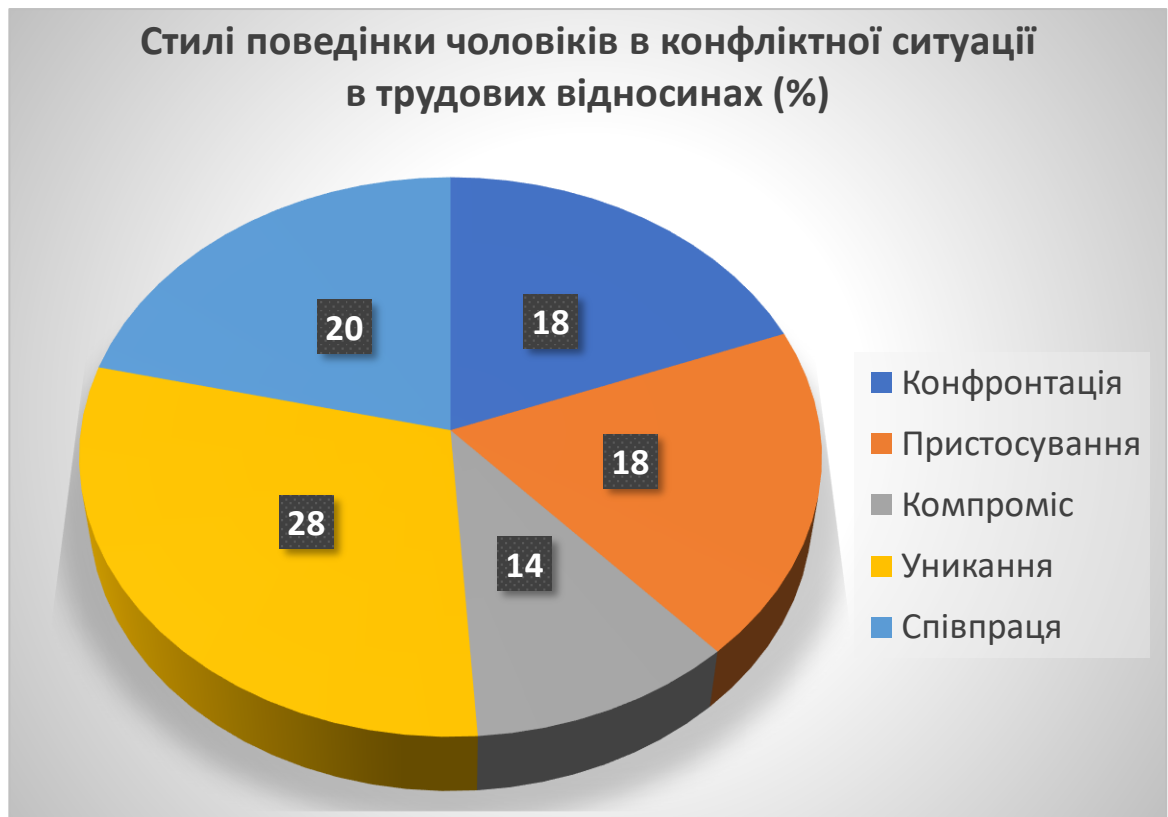
Пристосування	22	18
Компроміс	14	10
Уникання	20	28
Співпраця	26	20



Мал. 3.2.2. Стилі поведінки жінок в конфліктній ситуації в трудових відносинах за методикою К. Томаса та Р. Кілмана (%)

Судячи з отриманих даних, серед респондентів-жінок 18% схильні до конфронтації/суперництва, 22% жінок повідомили, що схильні до пристосування у конфліктній ситуації, 14% респонденток вибрали компроміс. 20% респонденток віддають перевагу уникненню конфліктних

ситуацій, 26% - вважають правильним співробітництво з колегами та недоведення до конфлікту.



Мал. 3.2. 3. Стилі поведінки чоловіків в конфліктній ситуації в трудових відносинах за методикою К. Томаса та Р. Кілмана (%)

Серед чоловіків конфронтації/суперництва як стилю поведінки віддають перевагу 24% чоловіків, що на 6% більше, ніж у групі жінок. Пристрій є кращим стилем поведінки для 18% чоловіків. Це на 4% менше, ніж серед жінок. До компромісу схильні 10% респондентів чоловічої статі, у жінок – на 4% більше. Уникати конфліктних ситуацій схильні 28% чоловіків, що на 8% більше, ніж у жінок, і співробітництво обрали 20% чоловіків. Це на 6% менше, ніж у жінок.

На третьому етапі емпіричного дослідження конфліктність респондентів досліджувалась за допомогою тесту В. Ряховського «Самооцінка конфліктності». А саме, нас цікавило, як члени трудового колективу оцінюють самі себе з точки зору схильності до конфліктів, що може стати причиною конфлікту в трудових відносинах?

Табл. 3.2.3.

**Результати дослідження за методикою «Самооцінка
конфліктності» В. Ряховського**

Рівень конфліктності	Респонденти (%)
Низький рівень	31 особа - 62%
Середній рівень	11 осіб - 22%
Високий рівень	8 осіб - 16%



Мал. 3.2.4. Результати дослідження за методикою «Самооцінка конфліктності» В. Ряховського (%)

Отримані результати показали, що 62%, більшість опитаних учасників експерименту оцінили свій рівень конфліктності як низький, 22% респондентів заявили, що мають середній рівень конфліктності, 16% - високий рівень конфліктності.

Членів трудового колективу, які охарактеризували свій рівень конфліктності як низький, можна охарактеризувати, як людей, які прагнуть до неучасті в конфлікті. Вони будуть робити все, що залежить від них, щоб його уникнути. Однак, якщо конфлікт зачіпає значущі для них інтереси, вони їх відстоюватимуть. Для співробітників трудового колективу, що охарактеризували себе, як схильних до конфліктів, відносини з оточуючими не є цінними, а тому питання про те, чи вступати в конфлікт, чи ні, перед ними не стоїть. Вони завжди виберуть конфлікт, якщо торкнулися їх

інтереси. Більше того, вони шукають підстав для створення конфліктної ситуації.

На четвертому етапі експерименту застосовувалася методика О.С. Міхалюк та А.Ю. Шаліто «Визначення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі» (Додаток В). Ця методика спрямована на дослідження емоційного, поведінкового та когнітивного компонентів системи відносин у трудовому колективі. Застосування цієї методики обгрунтовано тим, що чим вище рівень задоволення людей соціально-психологічним кліматом, тим нижчий рівень конфліктності у колективі.

У ході цього етапу емпіричного дослідження було проаналізовано дані компоненти, кожен із яких відображено у трьох питаннях. Емоційний компонент досліджувався через відповіді на запитання 1, 4 і 7. Поведінковий - на питання 2, 5 та 8. І когнітивний компонент вивчався через відповіді на питання 3 та 6. Питання 3 складається з 2 питань, відповідь на кожне з яких була можлива лише в одному варіанті з трьох можливих: +1; -1; 0.

Дані, отримані в результаті застосування методики О.С. Міхалюк та А.Ю. Шаліто показали, що 20% (10 осіб) респондентів вважають, що соціально-психологічний клімат у колективі незадовільний; 26% (13 осіб) опитаних оцінили соціально-психологічний клімат у своєму трудовому колективі як задовільний; 54% (27 осіб) опитаних оцінили соціально-психологічний клімат як сприятливий.

Табл. 3.2.4.

**Результати анкетування за методикою О.С.Михалюк та
А.Ю.Шалито (%)**

Незадовільний		Задовільний		Сприятливий	
Кількість осіб	%	Кількість осіб	%	Кількість осіб	%
10	20	13	26	27	54



Мал. 3.2.5. Результати за методикою вивчення соціально-психологічного клімату у колективі О.С. Михалюка та А.Ю. Шалито.

Як показують результати дослідження, 54% опитаних членів трудового колективу задоволені соціально-психологічним кліматом, що склався. На їхню думку, у колективі створено психологічні умови, завдяки яким загальна діяльність продуктивна, а особистість має можливість професійного та особистісного зростання. 26% опитаних назвали клімат у трудовому колективі задовільним. 20% учасників дослідження виявили незадоволення соціально-психологічним кліматом, на що вплинули особливості організаційно-управлінських умов праці, фінансові та технологічні фактори та багато іншого.

Висновки до третього розділу

Результати, отримані завдяки Методиці К. Томаса, «Діагностика схильності особистості до конфліктної поведінки» (адаптація Н.В. Гришиної), показали, що 18% респондентів заради захисту власних інтересів готові до відкритого конфлікту. Вони мають підвищену самооцінку, досить агресивні, активні та цілеспрямовані. 82% опитаних 1) конфлікту уникають, 2) згодні на компроміс, 3) обирають співпрацю, 4) пристосовуються до ситуації.

Порівняльний аналіз стилів поведінки у конфліктній ситуації жінок і чоловіків показав, що 18% жінок та 24% чоловіків готові змагатися та конфліктувати. 22% жінок та 18% чоловіків схильні до пристосування у конфліктній ситуації. 14% жінок та 10% чоловіків обрали компроміс як стиль поведінки у конфліктній ситуації. 20% жінок та 28% чоловіків намагаються конфлікт оминати. 26% жінок та 20% чоловіків віддають перевагу співпраці в умовах конфлікту.

Результати дослідження за методикою «Самооцінка конфліктності» В. Ряховського показали, що більшість респондентів (62%) вважають себе неконфліктними, 22% оцінили свій рівень конфліктності як середній, 16% вважають себе конфліктними особистостями.

Дослідження за методикою вивчення соціально-психологічного клімату у колективі О.С. Міхалюка та А.Ю. Шаліто показало, що факторами впливу на соціально-психологічний клімат є умови праці та побуту, зміст праці, стан міжособистісних відносин у колективі, організаційно-управлінські умови та ін.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу ступеня розробленості проблеми соціально-психологічних причин конфліктів у трудових відносинах та їх вирішення виявлено, що досі у психологічній науці не сформульовано загальний підхід до питань сутності, змісту, видів, типів, класифікації трудових конфліктів.

Проаналізовані ключові поняття та категорії дослідження: конфлікт, соціальний конфлікт, трудовий конфлікт, трудовий колектив. Автор розділяє точку зору В. Тимофієва, що «конфлікт - це стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризуються їх протиставленням на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок), а з іншого – як процес розвитку взаємодії суб'єктів від конфронтації до комунікації».

Соціальні конфлікти, зокрема у трудових відносинах, є природним процесом розвитку суспільства. Конфлікти у трудових відносинах допомагають по-новому оцінити те, що відбувається, запланувати те, що сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату в колективі. Більше того, можна сказати, що конфлікт розкриває психологічні особливості співробітників, допомагає їм дізнатися, розуміти одне одного краще. Конфлікт очищає, як сказав Макс Вебер.

Під соціальним конфліктом, однією з видів якого є трудовий конфлікт, у цій роботі розуміються протиріччя між суб'єктами суспільства, які мають різні інтереси, цінності, соціальні установки.

Трудовий конфлікт це «наявність розбіжностей між сторонами трудових відносин щодо встановлення або зміни умов праці, укладення, зміни і виконання умов трудового договору, а також застосування законодавства про працю». Трудовий конфлікт, на наш погляд, це випробування на міцність для всього колективу в цілому та кожного його

учасника, зокрема, яке дає можливість конфліктуючим сторонам розпочати свої стосунки з чистого аркуша з урахуванням отриманого досвіду.

З'ясовано, що трудові конфлікти виконують як негативні, і позитивні функції. У трудових відносинах вони сприяють розвитку у співробітників відповідальності та небайдужості, змушують уважно придивитися до причин їх виникнення, своєї ролі у їх виникненні. Отже конфлікти є чинником змін як у соціальних, і особистих відносинах.

У проаналізованих визначеннях трудового колективу виокремлені загальні та специфічні ознаки. Загальні - організована спільність людей, об'єднана конкретним видом суспільно-корисної праці, загальні суспільно-корисні цілі, економічні та інші інтереси, ціннісні орієнтації. Специфічні – рівень згуртованості, усталеності співробітників, міжособистісні відносини, не тільки трудові, але й дружні, приятельські відносини.

Розглянуті основні теоретико-методологічні підходи до дослідження конфліктів у трудових відносинах. З'ясовано, що теоретики конфліктології прагнуть конвергенції соціологічного та психологічного підходів, що, в результаті, трансформується в соціально-психологічний підхід до вивчення конфліктів. У рамках соціально-психологічного підходу виділяються два основні напрямки: соціально-психологічний та індивідуально-психологічний (особистісний). Метою соціально-психологічного підходу є дослідження психологічних механізмів виникнення у процесі спільної діяльності людей суперечливих норм, правил, інтересів, орієнтацій, цінностей та ін. Соціальні психологи намагаються розібратися, як створюються та вирішуються конфліктні ситуації.

Виявлено соціально-психологічні причини конфліктів у трудових відносинах: індивідуально-психологічні характеристики членів трудового колективу; соціально-психологічна напруженість у трудовому колективі; негативний соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

Досліджені причини соціально-психологічної напруженості в трудових відносинах. Це незгода всіх членів трудового колективу з цілями та завданнями діяльності організації; конфлікт між адміністрацією та співробітниками, наприклад, коли останні вважають, що їхня праця оцінюється несправедливо; порушення правил корпоративного поведінки одним чи кількома співробітниками; коли члени трудового колективу мають культурні рівні, що різко відрізняються. І тут мають значення освіта, виховання, світогляд співробітників.

Проаналізована медіація як психологічний спосіб вирішення конфліктів в трудових відносинах. Обґрунтовано, що медіація є процесом взаємодії, під час якого сторони конфлікту за допомогою медіатора прагнуть узгодити свої цілі та інтереси, виробити компромісні рішення, які задовольняють обидві сторони. Показано, що успіх медіації залежить від того, наскільки для сторін конфлікту створено умови психологічного комфорту.

Описані та проаналізовані результати емпіричного дослідження. за методикою К. Томаса та Р. Кілмана з'ясовано, що більшість респондентів (24%) у конфліктній ситуації прагнуть уникнути участі у конфлікті, дотримуються політики «страуса, який ховає голову в пісок». Їхня поведінка пов'язана з бажанням неучасті у конфліктах. Це пояснюється їх нерозумінням ситуації, а також тим, що вони не вміють відстоювати власну думку, бояться погіршити своє становище у колективі, не вважають предмет протиріч настільки важливим, щоб підтримувати конфлікт та ін. Зазвичай, такі люди мають низький рівень самооцінки.

За методикою «Самооцінка конфліктності» В. Ряховського з'ясовано, що 62%, більшість опитаних учасників експерименту оцінили свій рівень конфліктності як низький, 22% респондентів заявили, що мають середній рівень конфліктності, 16% - високий рівень конфліктності.

За методикою вивчення соціально-психологічного клімату у колективі О.С. Михалюка та А.Ю. Шалито досліджено, що 54% опитаних

членів трудового колективу задоволені соціально-психологічним кліматом, що склався. На їхню думку, у колективі створено психологічні умови, завдяки яким загальна діяльність продуктивна, а особистість має можливість професійного та особистісного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріянова Ю. В. Конфлікт як явище управлінської діяльності: аналіз наукових досліджень. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 3(14). С. 183–193.
2. Андрусишин Р.М., Пряхіна Н.О. Психологічні особливості вирішення конфліктів у професійній діяльності патрульної поліції. *Науковий вісник Львівського університету внутрішніх справ*. Серія юридична. 2024. № 1. С. 79-91.
3. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Е. Основи менеджменту. Львів: Світ, 2007. 296 с.
4. Андрущенко А. І., Євдокимова І. А. Соціальна напруженість на підприємствах: теоретико-методичний аспект аналізу. *SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*. 2019. № 8. С. 45–50.
5. Антонійчук Н. В. Конфліктна поведінка особистості як результат впливу об'єктивних та суб'єктивних чинників. *Вісник Львівського університету*. Серія: Психологічні науки. 2019. Вип. 5. С. 3–8.
6. Беляєва К. Профілактика конфліктів : вплив практичного психолога на їх вирішення. *Психолог*. 2018. № 17-18. С. 38–44.
7. Березовська Л.І., Юрков О.С. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
8. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.
9. Бородін Є. Є. Механізм медіації в системі публічного управління : дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.02 ; Класичний приватний університет, Запоріжжя, 2019. 245 с.

10. Варахсіна О. В., Шульга В. Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2363>
11. Гарькавець С.О., Волченко Л.П. Конфлікти в освітньому середовищі: діагностика та практика вирішення: навчально-методичний посібник. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 92 с.
12. Гарькавець С.О., Полуктова К.О. Проблема соціальних конфліктів, психологічні наслідки та шляхи подолання. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім.В. Даля*. Сєверодонецьк: Вид-во СХУ ім.В. Даля, 2018. № 3 (47). С. 110–117.
13. Гресь Н.М. Медіація як спосіб вирішення індивідуальних трудових спорів. Дис... доктора філософії за спеціальністю 081 «Право» у галузі знань 08 «Право». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023. 210 с.
14. Григорак О. В. (2021). Вирішення та запобігання конфліктів в управлінні організацією (за матеріалами КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»). 2021. URL: <https://kk.nau.edu.ua/article/1719>
15. Гринь Д.В. Медіація як альтернатива вирішення індивідуальних трудових спорів. Дис... докт. філософії. 081 «Право» 08 «Право». Харьков. 2023. 203 с.
16. Грищенко М. В. Індивідуально-психологічні особливості працівника як основа розвитку професійно важливих якостей. *Бочаровські читання*. Харків, 2018. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/13_04_2018/pdf/18.pdf
17. Грищенко О., Ясеницька, С. Психологія конфліктів та їх управління в організаційному середовищі. Scientific Collection «InterConf», 2024. Вип. 198. С. 182–186.

18. Данюк В. М., Колот А. М. та ін. Соціальне партнерство в Україні: сучасний стан та тенденції розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 2. С. 92-106.
19. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту. Навч. посібник. Київ: Каравела, 2023. 304 с.
20. Закон України № 1875-IX «Про медіацію» від 16 листопада 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
21. Заїка О.В., Бірюкова Т.Ф. Соціальна напруга в трудовому колективі як чинник реорганізації підприємства. *ECONOMICS: time realities*. 2019. № 6 (46). С. 85-94.
22. Запара С. І. Удосконалення процедури вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) примирними органами в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05 / Нац. держ. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2005. 198 с.
23. Захарчин Г. М., Винничук Р.О. Управління конфліктами : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2019. 192 с
24. Захарчин Г. М., Склярчук Т. В. (2020). Роль організаційної культури в управлінні конфліктами. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 5(22). С. 69-73. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/5_22_ukr/5_22_2020.pdf
25. Івачевська О. В., Малєєва Н. С., Петренко І. В., Цукур О. Г. Менеджмент соціальних конфліктів: методичні рекомендації. І. В. Петренко (ред.). Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 77 с.
26. Іншин М.І. Трудові конфлікти та трудові спори у системі соціальних конфліктів. *Форум права*. 2006. № 2. С. 71–75.
27. Калаур С. М., Фалинська З. З. Соціальна конфліктологія: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2010. 360 с

28. Карамушка Л. М. Соціальна напруженість в організації: сутність, підходи до вивчення, основні види. Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2016. Том І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Вип. 45. С. 3–11.

29. Карамушка Л.М., Дзюба Т.М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): Монографія. К. Полтава, 2009. 268 с.

30. Карамушка Л. М., Терещенко К. В., Креденцер О. В., Івкін В. М., Ковальчук О. С., Лагодзінська В. І. Методи дослідження соціальної напруженості в організації. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2016. № 4 (7). С. 75–84.

31. Комунікації всередині компанії: що це, як працює і як поліпшити комунікації в організації. URL: <https://blog.agrokebety.com/komunikatsiyi-v-seredyni-kompaniyi>

32. Корнілевська О. О. Теоретичні основи врегулювання конфліктів в трудовому колективі. *Соціально-психологічні проблеми суспільства : матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 10 квітня 2020 р. К.: Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, 2020. С. 192-195.

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

34. Лісений Є.В., Лісеная А.М. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35.

URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1071/1028>

35. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2022. № 23. С. 127-132.

36. Ліщинська О.А. Соціально-психологічний клімат як чинник управління організацією. Київ : Міленіум, 2010. 67 с.
37. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посіб. Київ: ВД Професіонал, 2006. 416 с.
38. Лукашевич М.П. Соціологія: загальний курс: підручник для студ. Вищ. навч. закладів. К.: Каравела, 2011. – 407 с.
39. Мазаракі Н.А. Теоретико-правові засади запровадження медіації в Україні : дис. ... доктора. юрид. наук: 12.00.01. Київ, 2019. 484 с.
40. Майструк Н.О. Формування засад конфліктологічної парадигми у працях Г. Зіммеля. URL: <http://socio-journal.kpi.kiev.ua/archive/2009/3/7.pdf>
41. Маланьїна Т. Психологічні особливості подолання вчителями внутрішньо-особистісних конфліктів. Автореф. дис... канд. псих. н. 19.00.07 - педагогічна та вікова психологія. К., 2011. 22 с.
42. Мантур-Чубата О.С, Сайко А.М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2018. Вип. 23. С. 230-233.
43. Марчук С.В. Теоретичний аналіз поняття емоційного інтелекту в психології. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія Психологія. Вип. 3. 2021. С. 20-23.
44. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський [та ін.]; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. Одеса: Екологія, 2019. 456 с.
45. Остапенко Л.О. Вплив протиправної «девіантної» поведінки сторін трудових відносин на виникнення конфліктів та спорів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2021. Вип. 30. С. 247-253.
46. Остапчук Т., Бірюченко Б., Царук І. Використання психологічних аспектів соціальної відповідальності в управлінні підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 1 (68). С. 119-127.

47. Партико Н. В. Психологія конфліктів : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2019. 132 с.
48. Пірен М. І. Конфлікти в системі політико-управлінської діяльності: навч. посіб. Київ: Видавництво НАДУ, 2003. 240 с.
49. Практика медіації : словник-довідник / уклад. С. О. Гарькавець, Л. П. Волченко. Лисичанськ : ТОВ «Фокспринт», 2019 128 с.
50. Присяжнюк К. Конфлікти та успішний бізнес: чому варто навчити персонал управляти конфліктами. Європейська Бізнес Асоціація. 2023. URL: <https://eba.com.ua/konflikty-ta-uspishnyj-biznes-chomu-varto-navchyty-personal-upravlyaty-konfliktyam/>
51. Прищак М.Д. Лесько О.Й. Етика та психологія ділових відносин. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_v_idnosin/p7.html
52. Прищак М.Д., О. Й. Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.
53. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання. В.Ф.Орлов, О.М.Отич, О.О.Фурса. К.: ДЕТУТ, 2008. 422 с.
54. Рак Ю. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 1 (82). С. 42-47.
55. Романенко О., Лукашенко М. Особливості поведінки в конфліктних ситуаціях осіб з різним рівнем тривожності. *Юридична психологія*. 2017. № 2 (21). С. 21-31.
56. Руденко В.О. Трудовий конфлікт: примирити і задовольнити вимоги. *Людина і влада*. 2007. № 4. С. 102–105.

57. Савчин С.Я. Психологічний мікроклімат колективу: практика дослідження. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*. 2010. № 3 (45). С. 245–251.
58. Сайт Громадської організації «Український психологічний хаб». URL: <https://www.psykholoh.com/post/>
59. Словник української мови : у 20 т. / НАН України, Укр. мов.-інформ. фонд. К.: Наукова думка, 2010.
60. Струс Р. В., Коваль О. Г. & Мишко О. В. (2018) Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. № 17. С. 373-377.
61. Тертишна О. А. Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби : автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.03. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. 20 с.
62. Тимофієв В. Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців: дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпропетровськ, 2006. 205 с
63. Трофименко А. В., Константинова Ю.В. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2020. 375 с.
64. Трудовий конфлікт як вид соціального конфлікту. *Соціологія: трудові конфлікти*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/sociology/29561/>
65. Туленков М.В. Конфліктологічна парадигма в соціології Макса Вебера. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2010/10/120-128__no-4__vol-35__2010__UKR.pdf
66. Фурман А.А., Макачук Н.М. Вплив соціально-психологічного клімату трудового колективу на становлення особистості. *Габітус*. 2021. Вип. 32. С. 171-175.
67. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. *Психологія управління*. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 492 с.

68. Шакірі М.К. Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2013. № 2 (37). С. 145–150.

69. Шаленко В.Н. Конфлікти в трудових колективах. Київ: Скіф, 2008. 255 с.

70. Шинкар Т.І. Сутність процедур примирення в системі альтернативного вирішення юридичних конфліктів (спорів).

Вісник Національного університету «Львівська політехніка».

Серія. Юридичні науки. 2017. № 876. С. 219–226.

71. Юридична енциклопедія: в 6 т. / за ред. Ю.С. Шемшученка. К.: «Українська енциклопедія» імені М.П. Бажана, 2004. 765 с.

72. Smelzer N. Problematics of Sociology: The Georg Simmel Lectures, 1995. University of California Press. 1997. 408 p.

73. Deutsch M. The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. New Haven, CT: Yale University Press. 1973. 957 p.

ДОДАТКИ

Додаток А.

МЕТОДИКА К. ТОМАСА ДІАГНОСТИКИ СХИЛЬНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ДО КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ, АДАПТАЦІЯ Н. В. ГРИШИНОЇ

Інструкція. У кожній з поданих пар виберіть те судження, яке є найбільш типовим для вашої поведінки. Відведений час — не більш 15-20 хвилин.

Типова карта методики

1. А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
Б. Замість того, щоб обговорювати те, в чому ми розходимося, я стараюся звернути увагу на те, з чим ми обидва не згодні.
2. А. Я стараюся знайти компромісне рішення.
Б. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням інтересів іншого і моїх власних.
3. А. зазвичай я настійливо прагну добитися свого.
Б. Я стараюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші відносини.
4. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
Б. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.
5. А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час стараюся знайти підтримку у іншого.
Б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруженості, від якої немає ніякої користі.
6. А. Я намагаюся уникнути виникнення прикрощів для себе.
Б. Я намагаюся добитися свого.
7. А. Я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.

- Б. Я вважаю за необхідне в чомусь поступитися, щоб домогтися іншого.
8. А. зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.
- Б. Я насамперед стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.
9. А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.
- Б. Я роблю зусилля, щоб домогтися свого.
10. А. Я твердо прагну досягнути свого.
- Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11. А. Я насамперед стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.
- Б. Я стараюся заспокоїти іншого, і головним чином, зберегти наші відносини.
12. А. Часто я намагаюся не займати позицію, яка може викликати суперечки.
- Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.
13. А. Я пропоную середню позицію.
- Б. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.
14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і питаю про його погляди.
- Б. Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.
15. А. Я стараюся заспокоїти іншого, і головним чином, зберегти наші відносини.
- Б. Я стараюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.
16. А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.
- Б. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.
17. А. зазвичай я наполегливо стараюся домогтися свого.
- Б. Я стараюся зробити все, щоб уникнути напруженості, від якої немає ніякої користі.

18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
- Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.
19. А. Я, насамперед, стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання.
- Б. Я стараюся відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.
20. А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.
- Б. Я стараюся знайти найкраще поєднання виграшів і втрат для нас обох.
21. А. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до бажань іншого.
- Б. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.
22. А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.
- Б. Я відстоюю свої бажання.
23. А. Як правило, я заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
- Б. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.
24. А. Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.
- Б. Я стараюся переконати іншого прийти до компромісу.
25. А. Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.
- Б. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до бажань іншого.
26. А. Я пропоную середню позицію.
- Б. Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
27. А. Часто уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.
- Б. якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28. А. зазвичай я настійно прагну добитися свого.

Б. Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай стараюся знайти підтримку у іншого.

29. А. Я пропоную середню позицію.

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

30. А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.

Б. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою зацікавленою людиною могли домогтися успіху.

Додаток Б.

ТЕСТ В.Ф. РЯХОВСЬКОГО «САМОЦІНКА КОНФЛІКТНОСТІ»

Інструкція: виконайте тест, який допоможе визначити ступінь вашої конфліктності. Вам необхідно оцінити за 7-бальною шкалою, наскільки у вас представлено кожна з перерахованих властивостей. Сім балів означає, що у вашій поведінці завжди проявляється властивість, описане в лівій частині таблиці, 1 бал – для вас характерна поведінка, описане в правій частині.

Рветесь в суперечку	Ухиляєтесь від спору
Свої висновки супроводжуєте тоном, який не передбачає заперечень	Свої висновки супроводжуєте вибачаючимся тоном
Вважаєте, що досягнете свого, якщо будете сперечатись	Вважаєте, що якщо будете сперечатись, то не доб'єтесь свого
Не звертаєте уваги на те, що інші не приймають ваших доводів	Жалкуєте, якщо бачите, що інші не приймають ваших доводів
Спірні питання обговорюєте в присутності опонента	Обговорюєте спірні питання у відсутності опонента
Не турбуєтесь, якщо потрапляєте в напружену обстановку	В напруженій обстановці відчуваєте себе ніяково
Вважаєте, що у суперечці треба виявляти свій характер	Вважаєте, що в суперечці не потрібно демонструвати свої емоції
Не поступаєтеся в спорах	Поступаєтесь в спорах
Вважаєте, що люди легко виходять з конфлікту	Вважаєте, що люди виходять з конфлікту, працюючи

Якщо «вибухаєте», то вважаєте, що без цього не можна	Якщо «вибухаєте», то незабаром відчуваєте почуття провини
---	--

ДОДАТОК В.

МЕТОДИКА О.С. МИХАЙЛЮК ТА А.Ю. ШАЛИТО «ВИЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Інструкція: Метою дослідження є діагностика існуючого психологічного статусу у колективі. Для відповіді на запропоновані запитання необхідно:

- уважно ознайомиться з варіантами відповідей.
- вибрати один із них найбільш відповідний вашій думці.

АНКЕТА

1. Відзначте, будь ласка, з яким із приведених нижче тверджень Ви найбільше згодні?

Більшість членів нашого колективу гарні, симпатичні люди	
У нашому колективі є всілякі люди	
Більшість членів нашого колективу люди малоприємні	

2. Чи вважаєте Ви, що було б добре, якби члени Вашого колективу жили поруч один від одного?

Ні, звичайно	
Скоріше ні, ніж так	
Не знаю, не замислювався над цим	
Так, звичайно	

3. Як Ви вважаєте чи могли б Ви дати досить повну характеристику:

	Так	Мабуть, так	Не знаю, не думав про це	Мабуть, ні	
Ділових якостей більшості членів колективу					
Особистих якостей більшості членів колективу					

4. Зверніть увагу на приведену нижче шкалу. Цифра 1 характеризує колектив, що Вам дуже подобається, а цифра 9, навпаки, колектив, що Вам дуже не подобається. У яку клітинку Ви помістите Ваш колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

5. Якби у Вас виникла можливість провести відпустку разом із членами Вашого колективу, як би Ви до цього віднеслися?

Це мене б цілком влаштувало	
Не знаю, не замислювався над цим	
Це мене б зовсім не влаштувало	

6. Могли б Ви з достатньою впевненістю сказати про більшість членів Вашого колективу, з ким Ви охоче спілкуєтеся по ділових питаннях:

Ні, не міг би	
Не можу сказати, не замислювався над цим	
Так, міг би	

7. Яка атмосфера переважає у Вашому колективі?

На наведеній нижче шкалі цифра 1 відповідає нездоровій, нетовариській атмосфері, а 9, навпаки, атмосфері взаємодопомоги, взаємної поваги і т.п. У яку з кліток Ви б помістили свій колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

8. Як Ви думаєте, якби Ви вийшли на пенсію або довго не працювали з якої-небудь причини, прагнули б Ви зустрічатися з членами Вашого колективу?

Так, звичайно	
Скоріше так, ніж ні	
Важко відповісти	
Скоріше ні, ніж так	
Ні, звичайно	