

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет соціальних наук
(повне найменування факультету)

Психологія
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему Психологічні аспекти конфліктів у робочих колективах: дослідження
внутрішніх та зовнішніх факторів
(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу,
групи СНз-123м

Спеціальності 053 Психологія
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Психологія

СЕРЕНКО Т.Ю.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СТАДНИК А.Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент КОВАЛЬ В.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет соціальних наук
Кафедра «Психологія»
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Психологія
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« 29 » _____ серпня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

СЕРЕНКО Тетяна Юріївна

(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Психологічні аспекти конфліктів у робочих колективах: дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів.

керівник проєкту (роботи) кандидат соціологічних наук, доцент СТАДНИК Альона Георгіївна

(науковий ступінь, вчене звання, ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «02» вересня 2024 року № 358

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11 грудня 2024 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) 108 сторінок, 74 джерела, 13 рисунків, 1 таблиця.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) було реалізовано ряд завдань: проведено теоретичний аналіз поняття конфліктів у робочих колективах та їх класифікації та досліджено психологічні теорії, що пояснюють природу конфліктів у робочих колективах; визначено вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, які сприяють виникненню конфліктів у робочих колективах; проведено емпіричне дослідження для виявлення основних причин конфліктів у конкретній організації; розроблено рекомендації щодо ефективного управління конфліктами у робочих колективах.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рис. 1.1 Класифікація конфліктів за потребами та об'єктами; рис. 2.1. Рівні організаційної культури; рис. 3.1. Розподіл стилів поведінки в конфліктних ситуаціях; рис. 3.2. Як часто ви стикаєтесь з проблемами у спілкуванні між колегами?; рис. 3.3. Як часто ви відчуваєте, що конфлікти в колективі виникають через брак інформації або непорозуміння?; рис. 3.4. Як часто ви відчуваєте, що колеги не готові обговорювати проблемні питання відкрито?; рис. 3.5. Чи часто у

вашому колективі виникають непорозуміння через неправильно передану інформацію?; рис. 3.6. Як часто ви стикаєтесь з ситуаціями, коли у вас є труднощі через відсутність чіткої комунікації між відділами або командами?; рис. 3.7. Чи часто ви стикаєтесь з тим, що ваші колеги не хочуть ділитися необхідною для роботи інформацією?; рис. 3.8. Чи часто ви відчуваєте, що ваші колеги не надають вам зворотного зв'язку щодо вашої роботи?; рис. 3.9 Як часто ви не отримуєте необхідного зворотного зв'язку після завершення важливого завдання?; рис. 3.10. Наскільки часто інформація, необхідна для роботи, подається вам несвоєчасно?; рис. 3.11 Чи часто у вашому колективі виникають непорозуміння через нечітко сформульовані завдання?; таблиця 3.1. Результати тестування за методикою Томаса-Кілмана.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	СТАДНИК А.Г., доцент	23.09.2024	06.10.2024
2	СТАДНИК А.Г., доцент	07.10.2024	20.10.2024
3	СТАДНИК А.Г., доцент	21.10.2024	27.10.2024
Нормок-ь	КОВАЛЬ В.О., в.о.зав.кафедри	08.11.2024	10.11.2024

7. Дата видачі завдання «29» серпня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми та затвердження завдання на дипломний проєкт(роботу)	29.08.2024	
2	Збір матеріалу та вивчення літературних джерел на дипломний проєкт (роботу)	30.08.2024	
3	Затвердження теми	02.09.2024	
4	Складання змісту	20.09.2024	
5	Виконання першого розділу	23.09.2024	
6	Виконання другого розділу	07.10.2024	
7	Виконання третього розділу	21.10.2024	
8	Формування висновків	28.10.2024	
9	Перевірка роботи керівником	01.11.2024	
10	Оформлення дипломного проєкту(роботи)	04.11.2024	
11	Нормоконтроль та перевірка на запозичення	08.11.2024	
12	Попередній захист дипломного проєкту(роботи)	11.12.2024	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.2024	
14	Одержання відгуку та рецензії	13.12.2024	
15	Захист дипломної роботи	23.01.2025	

Студент(ка) _____ Тетяна СЕРЕНКО
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи) _____ АЛЬОНА СТАДНИК
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 108 с., 1 табл., 13 рис., 74 дж.

Об'єкт дослідження: конфлікти у трудовому колективі.

Предмет дослідження: причини появи конфліктів у трудовому колективі.

Мета дослідження: аналіз психологічних аспектів конфліктів у робочих колективах з акцентом на внутрішні та зовнішні фактори, що їх зумовлюють.

Методи дослідження: теоретичні методи – аналіз наукових джерел із проблеми дослідження; емпіричні методи – анкетування, опитування; статистичні – методи математичної статистики для кількісного та якісного аналізу експериментальних даних, визначення достовірності отриманих результатів.

У роботі досліджено поняття та класифікацію конфліктів у робочих колективах, вплив конфліктів на ефективність роботи, а також психологічні теорії, які пояснюють природу конфліктів. Проведено аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що сприяють виникненню конфліктів, зокрема особистісних характеристик працівників, міжособистісних стосунків, організаційних змін та ролі організаційної культури. У межах емпіричного дослідження розглянуто основні причини конфліктів на прикладі конкретної організації, а також розроблено рекомендації щодо покращення організаційної культури та управління конфліктами.

Практичне значення полягає в можливості надання чітких рекомендацій та стратегій керівникам організацій, спрямованих на зниження рівня конфліктності та покращення корпоративної атмосфери. Розробка таких стратегій відповідає вимогам сучасного бізнесу, оскільки вона спрямована на оптимізацію робочого процесу та створення сприятливого середовища для розвитку та самореалізації працівників.

ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ, ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ, КОНФЛІКТ,
ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, РОБОЧИЙ КОЛЕКТИВ, УПРАВЛІННЯ
КОНФЛІКТАМИ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТІВ У РОБОЧИХ КОЛЕКТИВАХ	10
1.1. Поняття та класифікація конфліктів у робочих колективах.....	10
1.2. Психологічні теорії конфліктів.....	19
1.3. Вплив конфліктів на ефективність роботи колективу.....	28
РОЗДІЛ 2. ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ КОНФЛІКТІВ У РОБОЧИХ КОЛЕКТИВАХ.....	39
2.1. Особистісні характеристики працівників як джерело конфліктів	39
2.2. Вплив міжособистісних стосунків на виникнення конфліктів.....	44
2.3. Вплив організаційних змін на конфліктність у колективі	51
2.4. Роль організаційної культури у формуванні конфліктних ситуацій.....	59
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У РОБОЧИХ КОЛЕКТИВАХ: МЕТОДИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ	68
3.1. Вибірка та методи дослідження.....	68
3.2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів конфліктів на прикладі конкретних організацій.....	72
3.3. Рекомендації щодо покращення організаційної культури для зменшення конфліктності.....	91
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101

ВСТУП

Конфлікти є невід'ємною частиною людської взаємодії, і їх наявність у робочих колективах не є винятком. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, швидких організаційних змін та зростання конкуренції, питання конфліктів набуває особливої актуальності. Конфлікти можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність організації, тому важливо розуміти природу цих явищ, фактори, що їх зумовлюють, та методи їх ефективного управління.

Проблема конфліктів у робочих колективах стає дедалі важливішою у зв'язку з різними соціально-економічними та культурними трансформаціями, що відбуваються в суспільстві. Організації стикаються з необхідністю адаптуватися до швидких змін, що призводить до зростання рівня стресу серед працівників, підвищення конкурентності та виникнення внутрішніх протиріч. У таких умовах конфлікти можуть суттєво впливати на продуктивність, моральний стан працівників та загальний клімат у колективі.

Наукові дослідження свідчать, що конфлікти можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер. Конструктивні конфлікти сприяють виявленню прихованих проблем, стимулюють інноваційні рішення та сприяють розвитку організації. Натомість деструктивні конфлікти призводять до зниження продуктивності, погіршення морального стану працівників та навіть до розпаду робочих колективів. Таким чином, розуміння природи конфліктів та їх ефективне управління є критично важливими для забезпечення стабільного та успішного функціонування організацій.

Дослідження причин конфліктів у колективі та методів їх подолання є важливим аспектом забезпечення психологічного добробуту та особистісного розвитку кожного учасника групи. Конфлікти можуть викликати стресові ситуації, які негативно впливають на психічне здоров'я і ефективність роботи. Аналіз цієї проблеми допомагає виявити дієві способи застосування

психологічних підходів до управління конфліктами, що сприяють розвитку особистості й створенню позитивного робочого клімату.

Дослідження конфліктів розпочалося ще в давні часи, коли філософи, такі як Платон і Арістотель, розглядали конфлікти через призму моралі та політики. Проте систематичний підхід до їх вивчення виник лише в ХІХ столітті з розвитком соціології та психології. Карл Маркс і Макс Вебер досліджували конфлікти, пов'язані з класовою боротьбою та соціальними відмінностями. У ХХ столітті конфліктологія отримала поштовх після Другої світової війни, коли з'явилися нові дисципліни для аналізу та врегулювання конфліктів. Курт Левін і Льюїс Козер запропонували теорії про групову динаміку та конфлікти в суспільстві. Виникли також нові підходи, як-от теорія ігор, що допомагає моделювати поведінку учасників конфліктів.

Сьогодні конфліктологія охоплює багато сфер – від міжкультурних і політичних до організаційних і онлайн-конфліктів. Сучасні дослідження зосереджені на мінімізації стресу, емоційного вигорання та впливу технологій на конфлікти.

Отже, дослідження проблем конфліктів у колективі не лише спрямоване на вирішення конкретних ситуацій, але й вносить вагомий вклад у розвиток психології організацій, соціальної психології та психології міжособистісних відносин. Результати дослідження можуть бути застосовані в різних галузях, що ставить цю проблематику в центр сучасних наукових та прикладних досліджень.

Таким чином, теоретична не розробленість окресленої вище проблеми та її актуальність визначили тему магістерського дослідження «Психологічні аспекти конфліктів у робочих колективах: дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів.»

Об'єкт дослідження: конфлікти у трудовому колективі.

Предмет дослідження: причини появи конфліктів у трудовому колективі.

Метою даного дослідження є аналіз психологічних аспектів конфліктів у робочих колективах з акцентом на внутрішні та зовнішні фактори, що їх зумовлюють.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Провести теоретичний аналіз поняття конфліктів у робочих колективах та їх класифікації та дослідити психологічні теорії, що пояснюють природу конфліктів у робочих колективах.
2. Визначити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, які сприяють виникненню конфліктів у робочих колективах.
3. Провести емпіричне дослідження для виявлення основних причин конфліктів у конкретній організації.
4. Розробити рекомендації щодо ефективного управління конфліктами у робочих колективах.

Для досягнення мети дослідження використовувалися різноманітні методи. Теоретичний аналіз літератури дозволив систематизувати існуючі знання про конфлікти у робочих колективах, визначити основні підходи та класифікації. Для емпіричного дослідження були використані методи опитування та анкетування, що дозволили зібрати дані про внутрішні та зовнішні фактори конфліктів у конкретних організаціях. Статистичний аналіз даних забезпечив можливість виявити основні закономірності та взаємозв'язки між досліджуваними змінними.

Експериментальна база дослідження. Дослідно-експериментальна робота здійснювалася в Товаристві з обмеженою відповідальністю «ГРІН ХЕТ». У дослідженні взяли участь 70 респондентів.

Практичне значення полягає в можливості надання чітких рекомендацій та стратегій керівникам організацій, спрямованих на зниження рівня конфліктності та покращення корпоративної атмосфери. Розробка таких стратегій відповідає вимогам сучасного бізнесу, оскільки вона спрямована на оптимізацію робочого процесу та створення сприятливого середовища для розвитку та самореалізації працівників.

Апробація дослідження: IX Міжнародна науково-практична конференція «Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи», 25-26 жовтня 2024 року, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, факультет психології, м. Київ.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (74 найменування). Загальний обсяг роботи становить 108 сторінок, з них 100 сторінок – основний текст.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТІВ У РОБОЧИХ КОЛЕКТИВАХ

1.1. Поняття та класифікація конфліктів у робочих колективах

Традиції накопичення конфліктологічних знань мають на сьогодні вже багатовікову історію. Перші концепції конфліктів з'явилися ще на межі XIX-XX століття однак найкращі представники людства по-різному пропонували й тлумачили свої бачення природи феномена конфліктів, шляхи попередження та вирішення. Свій специфічний предмет у вивченні конфліктів знаходять: філософія, соціологія, психологія, педагогіка, воєнні та історичні науки, математика, політичні науки та ін. Конфліктологія як відносно нова дисципліна й галузь прикладних інтегрованих знань базується, у першу чергу, на психологічних знаннях, підходах, методах. Конфлікт, з точки зору психології, має багато функцій, соціальні і психологічні процеси його розвитку впливають на психіку, поведінку, діяльність особистості, колективів, суспільства [1].

В українських довідкових виданнях того часу цей термін представлений в «Політичному словнику» (1976 р.) і Українській Радянській енциклопедії (1977 р.), через зіткнення протилежних інтересів, поглядів, серйозних суперечностей, тобто розуміння конфлікту не зазнає істотних змін в порівнянні з викладеним вище. В цілому ж такий підхід призводить до обмеженого розуміння природи і єства цього явища, де акцент в основному робиться на боротьбу протилежних сил (сторін) [1].

Термін «конфлікт» в перекладі з латини означає «зіткнення». Але різні наукові школи та течії пропонують свої теорії та концепції щодо природи конфлікту, по-різному вивчають його. Це створює певні перешкоди як у тлумаченні, так і в практиці наукового вжитку. Загалом можна нарахувати десятки визначень поняття «конфлікт» [2].

Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) – це зіткнення протилежних інтересів (цілей, позицій, думок, поглядів та ін.) на ґрунті суперництва; це

відсутність взаєморозуміння з різних питань, пов'язана з гострими емоційними переживаннями [3, с. 12].

Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів двох або декількох людей. В основі будь якого конфлікту лежить ситуація, що містить або суперечливі позиції сторін з будь-якого приводу, протилежні цілі, або засоби їх досягнення, або невідповідність інтересів, бажань, нахилів опонентів тощо [3, с. 12].

Отже, конфлікт ми можемо розглядати як процес крайнього загострення суперечностей та боротьби двох чи більше сторін соціальної взаємодії, який супроводжується негативними емоціями. Конфлікти виникають через протилежність інтересів і соціальних установок людей, вони потребують обов'язкового розв'язання, оскільки без цього неможливе нормальне функціонування соціальної групи, колективу [3, с. 12].

Таким чином, конфлікт – це форма та спосіб взаємодії людей, що характеризуються зіткненням різноспрямованих поглядів, прагнень, протилежно спрямованих інтересів, які виражають цілі та інтереси, погляди, позиції, думки, точки зору, значним загостренням протиріч між суб'єктами конфліктної взаємодії, особистісною значущістю конфлікту для його учасників, емоційною формою його переживання, відсутністю згоди між двома або більше сторонами – особами чи групами.

У свою чергу, конфлікт у трудових колективах (конфлікт в організації, трудовий конфлікт) – це протиріччя між інтересами, поглядами, прагненнями, цінностями, що виникає в процесі соціально-трудова відносин. Трудовий конфлікт – це один із видів соціальних конфліктів, об'єктом якого є трудові відносини та умови їх забезпечення [4].

Пізнанню природи, психологічних механізмів конкретних конфліктів значною мірою сприяє класифікація за різними ознаками. Різноманітність форм прояву, особливостей перебігу, наслідків конфліктів не дає змоги виробити єдиної їх класифікації. В основі більшості з них взято за критерій якусь одну характерну ознаку.

Класифікація конфліктів в організації за безпосередніми причинами виокремлює такі їх види:

1. Конфлікти через інформаційні причини (відсутність, дефіцит інформації; хибна інформація; відмінності у розумінні важливості, в інтерпретації інформації; в порядку та способах оцінювання).
2. Конфлікти інтересів (розбіжність виробничих, особистих інтересів).
3. Конфлікти, породжені особливостями спілкування (виразні емоції; хибне тлумачення та стереотипність мислення; відсутність зворотного зв'язку; повторювана негативна поведінка тощо).
4. Організаційно-структурні конфлікти (нерівність щодо влади та авторитету; відсутність необхідного часу; фізичні, географічні та інші чинники, що гальмують співробітництво).
5. Конфлікти систем цінностей (відмінності критеріїв оцінювання ідей та поведінки; розбіжності в цілях та ідеалах тощо) [5].

Залежно від кількості учасників конфлікти поділяють на внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові, конфлікти між особистістю і групою.

Внутрішньоособистісні конфлікти являють собою зіткнення всередині особистості рівносильних, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів. Особливістю даного виду конфлікту є вибір між бажаннями і можливостями, між необхідністю виконувати і дотриманням необхідних вимог. Прикладами є конфлікти «плюс – плюс», «плюс – мінус», «мінус – мінус» [6].

Конфлікти «плюс – плюс» передбачають вибір одного з двох сприятливих варіантів, хоч вибір здійснюється з бажаних альтернатив, конфлікт може супроводжуватись стресовими ситуаціями, оскільки сам вибір часто буває складним [6].

Конфлікти «плюс – мінус» – це конфлікти, за яких приймається рішення, коли кожний з варіантів містить і позитивні, і негативні наслідки, а вибрати потрібно один з урахуванням вирішення загального завдання [6].

Конфлікти «мінус – мінус» - це конфлікти, при яких у однієї особистості виникає необхідність приймати рішення, всі варіанти якого мають негативні наслідки [6].

Внутрішньоособистісний конфлікт може також бути відповіддю на робоче перевантаження чи недовантаження. Такий конфлікт пов'язаний з низьким ступенем задоволеності роботою, малою впевненістю в собі і організації, а також зі стресовими ситуаціями [6].

Міжособистісні конфлікти в трудових колективах – це зіткнення окремих працівників на основі протилежно спрямованих мотивів, інтересів або поглядів. Цей тип конфліктів є одним із найбільш поширених у робочому середовищі, оскільки охоплює різноманітні аспекти взаємодії між співробітниками. У трудових колективах такі конфлікти можуть виникати між колегами, керівниками та підлеглими або представниками різних підрозділів організації.

Міжособистісний конфлікт у колективі часто є результатом несумісності характерів, різних цінностей або протилежних поглядів на виконання робочих завдань. Зазвичай такі розбіжності мають глибоке коріння, що пов'язане із різними стилями комунікації, рівнем професійної підготовки, особистісними амбіціями або суб'єктивним сприйняттям. Міжособистісні конфлікти в трудових колективах мають низку специфічних особливостей:

1. Конфлікти відбуваються безпосередньо між учасниками, які часто опиняються «лицем до лиця» в ситуації конфронтації.
2. Можуть охоплювати як робочі аспекти (розподіл обов'язків, оцінка ефективності роботи), так і особистісні (характер, цінності, амбіції).
3. Конфлікти супроводжуються сильними емоційними переживаннями, які можуть негативно впливати на психологічний клімат у колективі.
4. Міжособистісні конфлікти часто зачіпають інтереси інших працівників, які безпосередньо або опосередковано залучені у взаємодію з учасниками конфлікту.

Міжособистісні конфлікти в трудових колективах можуть мати як конструктивний, так і деструктивний вплив. Деструктивний конфлікт здатний

серйозно погіршити атмосферу в колективі. Він виникає тоді, коли одна зі сторін вперто наполягає на своїй позиції, ігноруючи інтереси іншої сторони, та вдається до етично засуджених методів, таких як психологічний тиск, дискредитація або приниження опонента. Такий тип конфлікту зазвичай переносить акцент із об'єктивних причин незгоди на особисті характеристики учасників. Це призводить до погіршення взаємин у колективі, зростання напруженості, недовіри та упередженості між учасниками, що у свою чергу провокує негативні емоції, стреси та знижує продуктивність роботи.

Поширення деструктивного конфлікту може викликати загальне зниження морального клімату в організації, що проявляється у відчуженні співробітників, небажанні взаємодіяти та відсутності підтримки. У таких умовах виникають проблеми із взаємодією, комунікацією та координацією, що впливає на зниження ефективності колективної діяльності.

Конструктивний конфлікт, навпаки, може мати позитивний вплив на робочий колектив, якщо він зосереджений на виявленні об'єктивних причин незгоди, таких як різні точки зору, підходи до вирішення завдань чи оцінки ситуації. У таких конфліктах акцент робиться не на особистостях, а на розв'язанні проблеми. Такий підхід допомагає уникнути загострення конфлікту та створює умови для співробітництва.

Конструктивний підхід сприяє розвитку довіри, взаємоповаги та кращого розуміння між учасниками. У процесі вирішення конфлікту співробітники не лише знаходять оптимальні шляхи вирішення проблеми, але й поглиблюють свої навички комунікації, вміння домовлятися та працювати в команді. Це може зміцнити колектив, підвищити його згуртованість і стимулювати творчий підхід до вирішення завдань [7].

У міжгруповому конфлікті протидіючими сторонами виступають групи (малі, середні або мікрогрупи). В основі такого протидіювання лежить зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів (інтересів, цінностей, цілей). У цьому полягає одна з особливостей цих конфліктів. Міжгрупові конфлікти у робочих колективах виникають між різними групами співробітників або підрозділами

організації через суперечності у цілях, інтересах, підходах до виконання роботи чи розподілі ресурсів. Основними причинами таких конфліктів є обмеженість ресурсів, нерівномірний розподіл обов'язків, різниця у функціональних пріоритетах підрозділів, а також культурні чи соціальні відмінності між групами. Особливістю міжгрупових конфліктів є їх колективний характер, що ускладнює процес вирішення через залучення великої кількості учасників, кожен з яких підтримує інтереси своєї групи. Такі конфлікти часто супроводжуються високим рівнем емоційної напруги, оскільки соціальний тиск всередині групи змушує її членів дотримуватись єдиної позиції, навіть якщо вона є суб'єктивною або упередженою. Наслідки міжгрупових конфліктів можуть бути як позитивними, так і негативними. У разі здорової конкуренції вони стимулюють розвиток, інновації та підвищення ефективності роботи. Однак деструктивні конфлікти часто призводять до порушення координації між підрозділами, зниження продуктивності праці, підвищення рівня напруженості та створення негативного психологічного клімату в організації [8].

Ефективне управління міжгруповими конфліктами передбачає впровадження прозорих механізмів комунікації, справедливий розподіл ресурсів і відповідальності, формування спільного бачення цілей організації, а також заходи для покращення співпраці між підрозділами. Наприклад, регулярні спільні зустрічі, тренінги з командоутворення або участь усіх сторін у розробці рішень можуть значно знизити напруженість і сприяти знаходженню компромісу. Таким чином, міжгрупові конфлікти є природною складовою життєдіяльності трудових колективів, і їх грамотне вирішення може стати каталізатором позитивних змін в організації.

Причини виникнення конфлікту - це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і, при визначених умовах діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, спричиняють його. Серед великої кількості причин конфліктів передусім виділяють загальні причини, які так чи інакше проявляються практично в усіх виникаючих конфліктах. До них відносяться такі:

- соціально-політичні та економічні (пов'язані із соціально-політичною ситуацією в країні);
- соціально-демографічні (відмінності в установках і мотивах людей, зумовлені їх статтю, віком, приналежністю до етнічних груп);
- соціально-психологічні (соціально-психологічні явища у групах: взаємовідносини, лідерство, групові мотиви тощо);
- індивідуально-психологічні (відображають індивідуально-психологічні особливості особистості: здібності, темперамент, характер, потреби тощо) [9].

Часткові причини безпосередньо пов'язані з конкретним видом конфлікту (порушення трудового законодавства, службової етики, незадоволеність умовами діяльності та ін.).

У трудових колективах конфлікти часто зумовлені розподілом ресурсів, розбіжностями у цілях та цінностях, а також недоліками в комунікаційних процесах. Конфлікти, спричинені розподілом ресурсів, виникають внаслідок обмеженості таких стратегічно важливих для організації ресурсів, як фінансові кошти, обладнання, робочий час, трудові ресурси або доступ до інформації. У випадках, коли ресурси не здатні задовольнити потреби всіх зацікавлених сторін, формуються конкурентні відносини між працівниками або підрозділами, що може перерости у відкритий конфлікт. Наприклад, одночасна потреба двох структурних одиниць організації у використанні одного й того ж обладнання або бюджету є типовим сценарієм для виникнення подібних суперечностей [10].

Конфлікти, викликані розбіжностями у цілях та цінностях, виникають унаслідок диференціації професійних, корпоративних чи особистісних пріоритетів окремих працівників, підрозділів або команд. Такі конфлікти часто відображають структурні та функціональні особливості організації. Наприклад, різниця у пріоритетах між управлінським персоналом, що орієнтований на швидке досягнення результатів, та виконавцями, які наголошують на якості та тривалості виконання завдань, є типовим прикладом такого протистояння. Додатково, розбіжності у системі цінностей, наприклад, ставлення до інновацій,

рівня прийняттого ризику чи корпоративної етики, також можуть бути причиною конфліктів, особливо в умовах різноманіття професійних, соціокультурних або національних особливостей учасників колективу [11].

Конфлікти, обумовлені недоліками комунікації, найчастіше виникають через спотворення інформації, неточність у її передачі або взагалі відсутність необхідного інформаційного обміну. Некоректно сформульовані завдання, недостатність зворотного зв'язку чи нездатність учасників процесу адекватно інтерпретувати отримані повідомлення можуть ставати каталізаторами таких конфліктів. Наприклад, нечітко окреслені посадові обов'язки чи неузгодженість у розподілі відповідальності між підрозділами здатні призводити до непорозумінь, що поглиблюють напруженість у колективі. Також значну роль відіграє недостатній рівень розвитку корпоративної культури, яка може перешкоджати відкритому обговоренню проблем чи висловленню пропозицій [9].

Таким чином, конфлікти, спричинені розподілом ресурсів, розбіжностями у цілях та цінностях, а також недоліками в комунікації, становлять основні категорії за причинами їх виникнення у трудових колективах. Усвідомлення природи цих конфліктів є критично важливим для розробки стратегій їх попередження та ефективного врегулювання, що сприяє зміцненню організаційної стабільності та підвищенню продуктивності трудового колективу.

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту насамперед з погляду зору реальних можливостей його вирішення.

Основні фази конфлікту:

- початкова фаза;
- фаза підйому;
- пік конфлікту;
- спад конфлікту.

Фази конфлікту можуть циклічно повторюватися, наприклад, після фази спаду в першому циклі може початися фаза підйому другого циклу з проходженням фаз піку і спаду. При цьому можливості вирішення конфлікту в

наступному циклі звужуються. Етапи і фази конфлікту, пов'язані між собою, тому важливо з'ясувати їх взаємозалежність. Можливість вирішення конфліктів в організації також залежить від того, на якому етапі знаходиться конфліктне протистояння. Узагальнюючи, можна стверджувати, що кожна фаза конфлікту має важливе значення для розвитку подій, і успішне управління конфліктами у трудових колективах передбачає своєчасне виявлення проблемних ситуацій на ранніх стадіях і застосування ефективних методів їх вирішення. Це дозволяє не тільки мінімізувати негативний вплив на організацію, а й перетворити конфлікти на можливості для розвитку і вдосконалення робочих процесів [12].

У контексті конкретної організації конфлікт відображає суперечності та розбіжності між різними структурними чи функціональними одиницями, групами працівників або окремими особами. Він може виникнути з різних причин, зокрема, невизначеність ролей та обов'язків, різноманітності цілей та завдань, конкуренції за ресурси або непорозуміння в ділових комунікаціях. Управління конфліктами в організації є важливим елементом ефективного розвитку підприємства, оскільки незалежно від їхнього походження, невірішені конфлікти можуть негативно позначитися на організаційному кліматі, продуктивності праці та загальному успіху компанії [13].

Конфлікти в робочих колективах є складним і багатогранним явищем, яке неминуче виникає в процесі взаємодії між працівниками з різними інтересами, цілями та цінностями. Розуміння природи конфлікту є важливим для ефективного управління ним у трудових колективах, адже правильне визначення та класифікація конфліктів дозволяє обрати адекватні методи їх вирішення. Класифікація конфліктів у робочих колективах є багатофакторною і включає поділ за рівнем (міжособистісні, міжгрупові та міжорганізаційні), за причинами виникнення (розподіл ресурсів, розбіжності в цілях і цінностях, проблеми комунікації) та за іншими критеріями. Кожен тип конфлікту вимагає специфічного підходу до розв'язання, що дозволяє мінімізувати його негативні наслідки.

Конфлікти в трудових колективах проходять через кілька фаз, починаючи з латентної фази і закінчуючи постконфліктним періодом. Кожна фаза конфлікту має свої особливості і вимагає своєчасного реагування з боку керівництва та учасників конфлікту для мінімізації його ескалації. Конструктивне вирішення конфліктів сприяє зміцненню комунікації, покращенню внутрішньої атмосфери та розвитку організаційної культури, в той час як деструктивні конфлікти можуть призвести до зниження продуктивності, виникнення стресу і навіть втрати кваліфікованих працівників.

Загалом, ефективне управління конфліктами в трудових колективах є критично важливим для підтримки стабільності та розвитку організації. Своєчасне виявлення конфліктів на ранніх етапах і застосування правильно обраних методів їх вирішення дозволяє перетворити конфлікт на можливість для зростання, покращення роботи колективу та зміцнення взаєморозуміння між працівниками. Таким чином, ефективне управління конфліктами є важливим аспектом організаційної культури, який допомагає забезпечити стабільність, сприяє професійному розвитку співробітників і сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

1.2. Психологічні теорії конфліктів

Класичні підходи до вивчення конфліктів формують основу для розуміння їхньої природи, причин виникнення та динаміки розвитку. Ці підходи з'явилися в результаті досліджень, проведених у різних галузях знань, таких як соціологія, психологія та менеджмент, і були спрямовані на пояснення механізмів конфліктної поведінки як між окремими людьми, так і між групами. Завдяки класичним теоріям ми можемо краще усвідомити, як особисті мотиви, соціальні ролі та структури, а також індивідуальні відмінності впливають на виникнення та перебіг конфліктів. Розуміння цих підходів дозволяє не лише виявляти основні чинники конфліктів, але й розробляти методи для їх ефективного вирішення або мінімізації негативного впливу на колектив.

З. Фрейд визначив внутрішній конфлікт особистості необхідним виявом руху та динаміки душевного життя. Внутрішньо-особистісний конфлікт сприяє розвитку особистості. Однак у зіткненні протилежних сил неможливо однозначно визначити наслідки цього зіткнення. Тому стається й так, що особистість може йти шляхом їх пригнічення. У такому разі замість гармонізації динамічних сил настане роз балансування процесів; особистість може зануритися в безодню душевної боротьби, втягнувши своїх близьких у конфліктні стосунки.

Теорія конфліктів З. Фрейда має значний вплив на розуміння динаміки конфліктів у колективах, оскільки вона підкреслює роль несвідомих психологічних процесів у формуванні людської поведінки.

Вихідна система особистості, за З. Фрейдом, така: «Воно» (Id), «Я» (Ego) і «Над-Я» (Super-Ego). Усі складові керовані різними принципами: «Воно» – принципом задоволення, «Я» – принципом реальності, «Над-Я» – принципом належності [14].

Ця структура дозволяє пояснити, як несвідомі і свідомі аспекти особистості взаємодіють у процесі поведінки, зокрема в робочих колективах. Наприклад, конфлікти можуть виникати через те, що потреби «Воно» працівника не узгоджуються з вимогами реальності, яку представляє «Я», або ж з моральними та етичними стандартами «Над-Я», що регулюють поведінку у професійному середовищі [14].

В основі людської поведінки лежать потреби, які неможливо усунути. Ця теза дуже важлива в системі З. Фрейда. Він обґрунтовано стверджував: потяг неможливо заборонити, його слід визнати і знайти йому відповідну форму задоволення. Інакше людина або захворіє, або розпочне приховане від людського ока «гріхове життя» [14].

У трудовому колективі пригнічення особистих потреб працівників може призводити до напруги і деструктивних конфліктів. Відсутність механізмів для їх задоволення може стимулювати приховану агресію, пасивно-агресивну поведінку або навіть саботаж. Тому керівникам важливо враховувати ці аспекти, створюючи

середовище, де співробітники можуть реалізувати свої потреби в прийнятній формі.

«Воно», за З. Фрейдом, створене примітивними бажаннями, інстинктами, біологічними спонуками (потягом). «Хочу, й край!» - таке гасло застосовує Фрейд для «Воно», а саме: прагнення до негайного задоволення; неготовність до врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників; нездатність передбачати наслідки своїх вчинків тощо [15].

В колективах «Воно» може проявлятися у вигляді імпульсивної поведінки, що ігнорує соціальні або професійні норми, наприклад, у вигляді гніву, прояву ворожості чи неконтрольованої критики. Це може стати джерелом конфліктів, особливо якщо інші члени колективу або керівництво не здатні стримати такі прояви або спрямувати їх у конструктивне русло.

Конфлікти у колективі можуть бути зумовлені несвідомими мотивами, які працівники самі не усвідомлюють. Наприклад, заздрість, почуття провини або приховане бажання домінувати можуть проявлятися у вигляді напружених міжособистісних відносин або суперечок.

Розуміння несвідомих мотивів може допомогти керівництву та HR-фахівцям аналізувати джерела конфліктів і запроваджувати механізми для їх запобігання, такі як корпоративні тренінги чи індивідуальна робота з психологами.

«Я» з'являється внаслідок контактів особистості із зовнішнім світом, який обмежує невпинні апетити «Воно». «Я» вже розмежовує внутрішнє й зовнішнє, суб'єктивне й об'єктивне, бажане й реальне. Саме тому «Я» раціонально формує плани узгодження потрібного й можливого. Ці безпосередні імпульси прагнень З. Фрейд назвав первинними процесами, логічне ж мислення - процесом вторинним [15].

У робочих колективах роль «Я» полягає в тому, щоб допомогти працівникам адаптуватися до вимог організації та досягати компромісу між їхніми особистими прагненнями і реальними умовами роботи. Конфлікти можуть

виникати, якщо «Я» працівника перевантажене зовнішніми вимогами або не встигає адаптувати внутрішні бажання до колективних норм.

Протягом життя людина досягає властивість світорозуміння через моральні засади, бо світ ділиться на добро і зло, красиве й потворне, справедливе й несправедливе. Моральне повинно бути пошановане, а хибне - покаране, відкинуте. Так за Фрейдом формується совість особистості, інстанція «Над-Я» [16].

У колективі «Над-Я» відіграє ключову роль у регуляції поведінки працівників відповідно до етичних норм організації. Якщо моральні стандарти «Над-Я» одного працівника суперечать етичним очікуванням іншого, це може спричиняти міжособистісні конфлікти. Наприклад, надмірна критика або судження про вчинки інших можуть бути джерелом напруженості.

Таким чином, теорія З. Фрейда допомагає зрозуміти, що конфлікти в колективах часто мають глибокі психологічні корені. Успішне управління такими конфліктами вимагає усвідомлення несвідомих мотивів працівників, підтримки їхньої адаптації до реальності і врахування моральних стандартів кожного члена колективу [17].

Таким чином, для гармонійного розвитку особистості важливо вміти врівноважувати свої бажання з вимогами реальності та моральними нормами, знаходячи для своїх потреб прийнятну форму задоволення. Це забезпечує баланс між різними компонентами особистості й дозволяє уникнути внутрішнього розбалансування, яке може негативно вплинути на життя як самої людини, так і оточуючих її людей.

Американський дослідник Л. Козер у 1956 році опублікував книгу «Функції соціальних конфліктів», в якій запропонував теорію позитивно-функціонального конфлікту. Він стверджував, що не існує соціальних груп без конфліктних відносин і конфлікти мають позитивне значення для функціонування політичної системи суспільства і сприяють її змінам. Чим більше негараздів у суспільстві, вказує вчений, тим вища вірогідність того, що соціальні групи стануть ініціаторами конфлікту; чим гостріший конфлікт, тим більша вірогідність, що в

конфліктних групах складаються централізовані структури прийняття рішень і вищою буде моральна згуртованість її членів; чим менше в учасників конфлікту згоди з приводу його цілей, тим триваліший конфлікт; чим краще лідери конфліктних груп зможуть зрозуміти, що цілковите досягнення мети обходиться дорожче, ніж перемога, тим коротшим буде конфлікт. Під соціальним конфліктом він розумів «боротьбу за цінності і претензії на визначений статус, владу і ресурси, боротьбу, в якій метою противників є нейтралізація, завдання шкоди чи знищення суперника». Це найбільш розповсюджене визначення конфлікту в західній політології [18].

Одна із важливіших функцій конфлікту, згідно Л. Козера, – можливість запобігати більш гострих конфліктів, які перетворюються у кризи. Оскільки першість цієї ідеї належить Г. Зіммелю, Л. Козер сформулював цю позицію у вигляді так званого зіммелівського парадоксу, суть якого – конфлікт як засіб запобігати конфлікту, так як любий конфлікт дає можливість отримати знання дорівнюючої сили обох сторін [19].

Теорія позитивно-функціонального конфлікту Л. Козера має вагоме значення для аналізу та управління конфліктами в робочих колективах. Основний акцент у його підході робиться на розумінні конструктивного потенціалу конфліктів і їх впливу на динаміку групових відносин. У контексті трудових колективів його теорія дозволяє розглядати конфлікти не лише як деструктивний фактор, а й як стимул до зростання, вдосконалення і змін у груповій структурі.

Л. Козер підкреслював, що конфлікти є невід’ємною частиною соціальних систем, зокрема робочих колективів. У трудових групах конфлікти можуть виконувати такі позитивні функції, як стимулювання змін, виявлення прихованих проблем і напружень, поліпшення комунікації між учасниками, а також згуртування колективу. Наприклад, у ситуації незадоволеності умовами праці або політикою керівництва конфлікт дозволяє вивести ці проблеми на поверхню, обговорити їх і розробити рішення, які покращать загальну ефективність і моральний клімат у команді [20].

Згідно з Л. Козером, гострота конфліктів у колективах часто залежить від наявності невирішених проблем. Чим більше невдоволення накопичується серед працівників, тим імовірніше виникнення відкритого конфлікту. Це підкреслює важливість постійного моніторингу настроїв у колективі з боку керівництва. При цьому гострий конфлікт може сприяти створенню більш організованих механізмів прийняття рішень у групах, оскільки він потребує зосередженості, координації та ясності цілей [20].

Крім того, Л. Козер звертав увагу на моральну згуртованість конфліктних груп. У трудовому колективі конфлікт може підвищити солідарність серед його учасників, особливо якщо вони об'єднані спільною метою, наприклад, поліпшенням умов праці чи захистом своїх прав. Це пояснює, чому під час конфліктів працівники часто формують коаліції або демонструють підвищену взаємну підтримку.

Однак, важливим аспектом є роль лідерів у конфліктних ситуаціях. Л. Козер вказував, що здатність лідерів оцінювати витрати та вигоди від конфлікту впливає на його тривалість. У трудовому середовищі це означає, що ефективно керівництво може скоротити тривалість конфлікту, якщо воно зосередиться на пошуку компромісів і прагматичних рішень, що задовольняють обидві сторони.

Таким чином, теорія Л. Козера наголошує на тому, що конфлікти в колективах можуть бути рушієм позитивних змін. Їх конструктивний потенціал реалізується за умови правильного управління, відкритого діалогу між сторонами та прагнення до співпраці. Водночас ця теорія попереджає про ризики затяжних і руйнівних конфліктів, якщо вони залишаються без належної уваги.

Найважливішою особливістю конфлікту є характер потреби людини, за задоволення якої вона бореться. Відповідно до теорії видатного американського психолога А. Маслоу, потреби можна згрупувати, виділивши в них п'ять ієрархічно пов'язаних рівнів. Теорія потреб А. Маслоу має безпосередній вплив на розуміння і управління конфліктами в робочих колективах. Її основна ідея про ієрархію потреб дозволяє пояснити природу конфліктів через незадоволення однієї чи кількох базових потреб працівників. В умовах колективу ці потреби

можуть ставати джерелом напруги, що виявляється у вигляді міжособистісних чи групових конфліктів. До них належать потреби: фізіологічні, у безпеці й захищеності, соціальні, потреба в повазі, потреба у самовираженні. У випадку незадоволення кожної із цих потреб людина може йти на конфлікт. Виходячи із цього, можна виділити п'ять типів конфліктів. Якщо використати більш узагальнену градацію блокованих потреб і представити їх у вигляді матеріальних, соціальних і духовних, то класифікація конфліктів буде мати вигляд, представлений на рис. 1.1 [21].

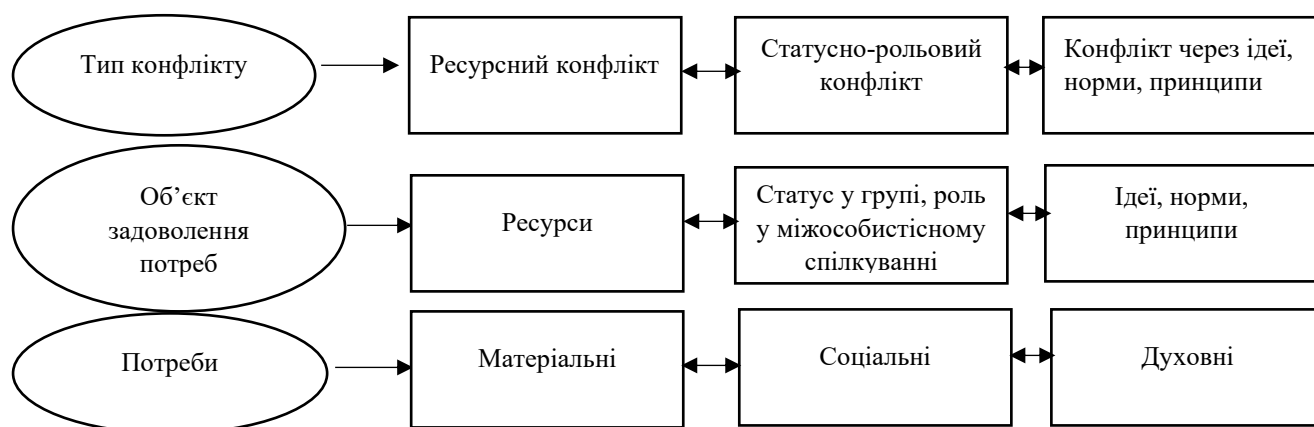


Рис. 1.1 Класифікація конфліктів за потребами та об'єктами

Теорія потреб А. Маслоу має безпосередній вплив на розуміння і управління конфліктами в робочих колективах. Її основна ідея про ієрархію потреб дозволяє пояснити природу конфліктів через незадоволення однієї чи кількох базових потреб працівників. В умовах колективу ці потреби можуть ставати джерелом напруги, що виявляється у вигляді міжособистісних чи групових конфліктів.

Фізіологічні потреби, такі як комфортні умови праці, доступ до перерв або базове забезпечення зарплатою, є фундаментальними. Їхнє незадоволення може викликати прямий конфлікт між працівниками і керівництвом. Наприклад, відсутність належних умов для виконання обов'язків або затримки у виплаті заробітної плати часто провокують протестні настрої чи відкриті суперечки [22].

Потреба у безпеці й захищеності в трудовому середовищі включає гарантії стабільного працевлаштування, захист від дискримінації та можливості

кар'єрного зростання. Її порушення може спричиняти конфлікти, пов'язані зі страхом втратити роботу, непрозорістю у прийнятті рішень керівництвом чи несправедливим розподілом обов'язків. Такі конфлікти зазвичай мають довготривалий характер і можуть значно впливати на продуктивність [23].

Соціальні потреби, що включають бажання відчувати себе частиною колективу, належати до групи та отримувати підтримку, також є важливими у робочих відносинах. Їхнє незадоволення може призвести до ізоляції окремих працівників, появи підгруп і, як наслідок, конфліктів між ними. Наприклад, погане спілкування чи неприйняття окремих членів команди часто стають причиною міжособистісних конфліктів у колективі [22].

Потреба в повазі проявляється у прагненні працівників до визнання їхніх досягнень, поваги до їхньої думки та заслуг. Якщо працівники відчують ігнорування їхнього внеску чи несправедливе ставлення, це може стати джерелом конфлікту. Наприклад, нерівність у розподілі премій чи відсутність похвали за успішно виконану роботу може викликати розчарування і незадоволення [23].

Потреба у самовираженні є найвищим рівнем у піраміді Маслоу. У робочих колективах вона пов'язана з можливістю реалізувати свої таланти, розвиватися та брати участь у прийнятті важливих рішень. Якщо ці можливості обмежені, працівники можуть відчувати демотивацію, що призводить до зниження продуктивності та конфліктів із керівництвом. Наприклад, відсутність можливостей для професійного розвитку чи занадто авторитарний стиль управління може викликати напругу [23].

Таким чином, застосування теорії А. Маслоу до аналізу конфліктів у колективах дозволяє виявляти корінні причини напруги та розробляти заходи для їх подолання. Задоволення базових потреб працівників сприяє зниженню конфліктності, підвищенню мотивації та зміцненню командного духу.

Теорія соціального обміну Дж. Хоманса є однією з ключових концепцій у соціальній психології, яка пояснює взаємодію між людьми як процес обміну ресурсами, де кожна сторона прагне максимізувати вигоду та мінімізувати витрати. У контексті робочих колективів ця теорія акцентує увагу на

взаємовідносинах між працівниками, керівниками та організацією загалом, розглядаючи їх через призму балансу між «внесками» і «винагородами». Кожен працівник робить свій внесок у колектив, наприклад, у вигляді часу, зусиль, знань або навичок, і очікує відповідної винагороди, такої як заробітна плата, соціальне визнання чи кар'єрний ріст. Баланс між цими внесками і винагородами є ключовим чинником задоволеності працівників. Якщо працівник відчуває, що його зусилля недооцінюються, це може стати джерелом конфлікту [24].

Конфлікти в колективах, згідно з теорією Дж. Хоманса, виникають тоді, коли одна зі сторін сприймає обмін як несправедливий. Наприклад, працівник може відчувати розчарування, якщо його вклад у проект перевищує винагороду, або коли він отримує менше визнання порівняно з іншими членами команди. Подібні ситуації можуть спричинити пасивний протест, зниження продуктивності або навіть пряму конфронтацію з колегами чи керівництвом. У робочих колективах соціальні відносини виступають важливим ресурсом, адже підтримка, довіра та співпраця між працівниками створюють сприятливе середовище для ефективної роботи. Відсутність цих елементів або їхня нерівномірність, наприклад, через привілейоване ставлення до окремих співробітників, може спричинити напруження, заздрість чи відчуття несправедливості, які зрештою переходять у конфлікти [25].

Ієрархічна структура колективу також впливає на обмін ресурсами. У таких системах взаємодії відбуваються на різних рівнях: між працівниками одного рівня, між керівниками та підлеглими, між командами. Якщо керівник недооцінює внесок підлеглих або винагороджує їх нерівномірно, це може призвести до формування негативного ставлення, образи чи навіть конфронтації. Такі ситуації також сприяють утворенню підгруп, які протистоять одна одній, і поглиблюють розкол у колективі. Згідно з теорією Дж. Хоманса, подібні конфлікти є неминучими, якщо баланс у соціальному обміні порушується [25].

Наслідки конфліктів у колективах можуть бути різноманітними. Одним із них є зниження довіри між працівниками, що призводить до меншої ефективності співпраці. Наприклад, працівники можуть уникати спільної роботи чи

відмовлятися ділитися ідеями через страх, що їхній внесок не оцінять. Іншим наслідком є зростання плинності кадрів: співробітники, які відчують несправедливість, шукають можливості працевлаштування в інших організаціях, що створює додаткові витрати для компанії на пошук і навчання нових працівників. Також тривалі конфлікти спричиняють мотиваційні кризи серед персоналу, знижуючи ініціативність і залученість у робочі процеси.

Для уникнення конфліктів і підтримання гармонії в колективах важливо забезпечувати справедливий баланс у взаємодіях. Це означає не лише забезпечення відповідності між внесками працівників та їхньою винагородою, але й прозорість у комунікаціях, рівність у розподілі ресурсів та визнання досягнень кожного працівника. Відкритість у спілкуванні, справедливе управління ресурсами та вміння підтримувати позитивний соціальний клімат є ключовими факторами ефективного запобігання конфліктам та їхнього успішного розв'язання. Таким чином, теорія соціального обміну допомагає не лише зрозуміти природу конфліктів у робочих колективах, але й знаходити способи їх вирішення шляхом встановлення справедливості у взаємодіях.

Загалом, кожна з цих теорій надає унікальну перспективу на конфлікт, допомагаючи краще зрозуміти його багатовимірність та відшукати підходи для управління ним. Важливо відзначити, що конфлікти можуть мати як руйнівний, так і конструктивний потенціал. Розуміння механізмів конфлікту та вміння керувати ним є важливими чинниками для підтримки стабільності та розвитку в соціальних, політичних і економічних системах. Тому вивчення та застосування різних теорій конфлікту є необхідним для ефективного вирішення суперечностей, оптимізації взаємодії та запобігання деструктивним наслідкам.

1.3. Вплив конфліктів на ефективність роботи колективу

Конфлікти в робочих колективах мають істотний вплив на ефективність їхньої діяльності, що може виявлятися як у позитивному, так і в негативному аспектах. Важливо розуміти, що конфлікт не завжди є руйнівним явищем; в

залежності від характеру, інтенсивності та способу управління конфліктом, він може сприяти розвитку організації або, навпаки, призводити до її дисфункції.

По-перше, конструктивний конфлікт може стимулювати інновації та покращувати командну роботу. Коли учасники колективу мають різні точки зору та активно обговорюють їх, це може допомогти виявити нові рішення та уникнути застою в робочих процесах. Конструктивний конфлікт мотивує працівників до пошуку компромісів і підвищує гнучкість у прийнятті рішень. Крім того, відкритий діалог та вирішення суперечностей сприяють формуванню атмосфери довіри в колективі, що позитивно впливає на загальний психологічний клімат.

З іншого боку, деструктивні конфлікти часто призводять до зниження продуктивності праці, демотивації працівників та погіршення міжособистісних відносин у колективі. Коли конфлікти переходять у фазу особистої ворожнечі або боротьби за владу, вони стають причиною стресу, підвищення рівня напруги та навіть втрати працівників через звільнення. У таких умовах працівники витрачають час та енергію не на виконання своїх обов'язків, а на участь у конфліктах або їх уникнення, що негативно впливає на ефективність роботи організації в цілому.

Вплив конфліктів на ефективність роботи також залежить від рівня організаційної культури та навичок керівників у сфері управління конфліктами. Висока культура спілкування, розвиток емоційної компетентності та готовність до конструктивного діалогу є запорукою ефективного вирішення конфліктів. Керівники, які володіють навичками управління конфліктами, можуть використовувати суперечності як джерело для підвищення продуктивності, залучення працівників до прийняття рішень та підтримання здорового балансу між індивідуальними й колективними інтересами.

У контексті конкретної організації конфлікт відображає суперечності та розбіжності між різними структурними чи функціональними одиницями, групами працівників або окремими особами. Він може виникнути з різних причин, зокрема, невизначеність ролей та обов'язків, різноманітності цілей та завдань, конкуренції за ресурси або непорозуміння в ділових комунікаціях. Управління

конфліктами в організації є важливим елементом ефективного розвитку підприємства, оскільки незалежно від їхнього походження, невирішені конфлікти можуть негативно позначитися на організаційному кліматі, продуктивності праці та загальному успіху компанії. Розглядаючи сутність конфліктів як невід’ємного атрибуту сучасного менеджменту, слід також зупинитися на їх класифікації, оскільки остання допомагає більш чітко зорієнтуватися в проблемах та перспективах, що породжуються такими конфліктами, а також накреслити шляхи щодо їх подолання [26].

Конфлікти на робочому місці є явищем, яке може мати суттєвий негативний вплив на ефективність роботи колективу. Незалежно від того, чи є конфлікт особистісним, організаційним, його наслідки можуть суттєво погіршити моральний стан співробітників, знизити їхню продуктивність та спровокувати серйозні зрушення в міжособистісних відносинах. Наукові дослідження в галузі організаційної поведінки та психології праці підтверджують, що конфлікти, які не врегульовуються належним чином, можуть призводити до багатьох серйозних проблем для організації, зокрема до зниження її ефективності.

Один з основних негативних ефектів конфліктів – це їхній вплив на психологічний стан працівників. За результатами досліджень, конфлікти часто призводять до зростання рівня стресу серед членів колективу. Постійний психологічний тиск через нерозв’язані конфлікти може спричиняти у працівників симптоми емоційного вигорання, депресії та тривожності, що, у свою чергу, знижує їхню загальну мотивацію і здатність ефективно працювати. В організаціях з високим рівнем внутрішніх конфліктів спостерігається зниження рівня задоволення від роботи, що прямо корелює з продуктивністю працівників [27].

Конфлікти в колективі можуть суттєво порушити ефективну комунікацію між співробітниками. У ситуації конфлікту знижується рівень довіри між членами команди, що, у свою чергу, негативно позначається на відкритості обміну інформацією. Втручання в комунікаційні процеси призводить до спотворення інформації та виникнення непорозумінь, що обмежує здатність колективу до колективного вирішення задач та досягнення цілей організації. За словами К.

Томаса та Р. Кілмена в умовах конфлікту комунікація стає більш спрямованою на захист власних інтересів, що збільшує рівень суперечок і знижує ефективність колективної роботи [28].

Управління конфліктами безпосередньо впливає на операційну ефективність організації. На практиці конфлікти можуть призвести до затримок у виконанні завдань, оскільки працівники, зосереджуючи увагу на вирішенні міжособистісних проблем, втрачають фокус на основній роботі. У колективах, де існують регулярні конфлікти, спостерігається зниження якості виконаних завдань через зниження концентрації та ефективності працівників. Крім того, конфлікти можуть призводити до зниження кооперації між відділами, що ускладнює виконання спільних проектів і призводить до неефективного використання ресурсів [29].

Нерозв'язані конфлікти можуть також призвести до високого рівня плинності кадрів. Коли працівники стикаються з постійним стресом, зниженням морального духу і незадоволенням від робочої атмосфери, вони часто шукають інші можливості для працевлаштування. Одна з основних причин звільнень працівників — це неефективне управління конфліктами на робочому місці. Постійні конфлікти у колективі знижують не тільки ефективність роботи, а й викликають додаткові витрати на рекрутинг нових співробітників та їх адаптацію [30].

Конфлікти можуть впливати на організаційну культуру, руйнуючи атмосферу довіри та співпраці в компанії. Коли конфлікти не вирішуються своєчасно, це може створювати культуру напруги і взаємного недовіри. Як показує дослідження К. Левіна, в організаціях з високим рівнем конфліктів працівники мають менше ініціативи і частіше відчувають розчарування в своїй роботі, що знижує загальну ефективність і конкурентоспроможність компанії [31].

Конфлікти в колективі можуть розколювати команди, створюючи групи, які не бажають співпрацювати між собою. Такі розбіжності у поглядах і методах роботи значно ускладнюють досягнення спільних цілей. У результаті цього знижується синергія, і кожен член колективу працює на власний результат, а не на

загальний успіх. Відсутність командної роботи знижує рівень інноваційності та оперативності, оскільки завдання виконуються без урахування загальних стратегій і пріоритетів організації [32].

Таким чином, негативний вплив конфліктів на ефективність роботи колективу має багатогранний характер і охоплює психологічні, комунікаційні, операційні та організаційні аспекти. Зниження морального стану, порушення комунікації, зниження продуктивності та високий рівень плинності кадрів — усі ці фактори можуть значно погіршити загальну ефективність організації. Для мінімізації негативних наслідків конфліктів необхідно запроваджувати ефективні механізми їх вирішення, що дозволяють уникати або конструктивно реагувати на конфлікти, сприяючи створенню здорового робочого середовища.

Попри загальновідомий негативний вплив конфліктів на робочий колектив, численні наукові дослідження також підкреслюють можливі позитивні наслідки, які можуть виникнути внаслідок конфліктів. Керування конфліктами і їх конструктивне вирішення здатні призвести до значного підвищення ефективності роботи колективу, зокрема через стимулювання інновацій, підвищення взаєморозуміння, а також створення сприятливих умов для особистісного розвитку співробітників. У цьому контексті важливо розуміти, що конфлікти, правильно керуючи ними, можуть слугувати інструментом розвитку як індивідуальних, так і колективних можливостей.

Конфлікти часто виникають через розбіжності в поглядах, переконаннях або підходах до вирішення завдань. У деяких випадках ці розбіжності можуть стати каталізатором для інноваційних ідей та рішень. Конструктивні конфлікти можуть привести до кращого обміну ідеями, оскільки працівники, обговорюючи свої розбіжності, змушені аналізувати різні підходи і шукати нові шляхи вирішення проблем. У ситуації здорового конфлікту члени колективу можуть обговорювати суперечливі ідеї, що в кінцевому результаті призводить до більш креативних і ефективних рішень. Наприклад, дослідження, проведене Дж. Грінбергом, показує, що компанії, в яких конфлікти активно використовуються як інструмент для

генерування нових ідей, мають більший рівень інновацій та здатні швидше адаптуватися до змін на ринку [33].

Позитивний аспект конфлікту проявляється також у розвитку комунікаційних навичок. Взаємодія в умовах конфлікту змушує співробітників уважніше ставитися до своїх колег, слухати їхні думки та пояснення, що сприяє відкритішій та ефективнішій комунікації в майбутньому. Правильне управління конфліктами може зміцнити взаєморозуміння серед членів колективу, оскільки люди починають краще розуміти різницю в підходах до вирішення задач, вбачаючи це як можливість для вдосконалення спільної роботи. У таких випадках конфлікти не розглядаються як загроза, а як можливість для розвитку більш здорової та продуктивної комунікації [34].

Конфлікти можуть також позитивно впливати на розвиток особистісних якостей співробітників, зокрема їхніх лідерських та переговорних навичок. У процесі вирішення конфліктів працівники мають можливість навчитися конструктивним стратегіям вирішення суперечок, навчаються самоконтролю та емпатії, а також розвивають здатність до ефективного самовираження. Працівники, які переживають конфлікти та вміють вирішувати їх позитивно, здатні досягати високих результатів у складних ситуаціях, а їхні особистісні якості сприяють підвищенню колективної ефективності [34].

Конфлікти, які належним чином розв'язуються, можуть також послужити стимулом для підвищення мотивації і залученості працівників. У деяких випадках конфлікти виникають через відсутність або неясність певних норм і правил в організації. Коли конфлікт вирішується на рівні організації, це може призвести до покращення організаційної структури, що позитивно впливає на мотивацію співробітників. Після вирішення конфлікту працівники часто відчують себе більш впевненими та залученими до процесів, що відбуваються в компанії. Вирішення конфліктів може сприяти створенню середовища, в якому працівники відчують себе важливими і цінними для організації, що підвищує їхню мотивацію та залученість.

Рішення конфліктів на рівні команд може позитивно впливати на загальну динаміку групи. Коли члени команди проходять через конфлікти, але при цьому виявляють готовність до взаємного співробітництва, це може сприяти зміцненню командного духу. Команди, які стикаються з конфліктами, але здатні працювати над їхнім вирішенням, мають більш високий рівень взаємоповаги і злагоди у майбутньому. Врешті-решт це дозволяє підвищити не тільки ефективність виконання завдань, а й покращити загальний клімат у колективі.

Правильне управління конфліктами може також допомогти створити в організації культуру відкритості та конструктивної критики. Завдяки конфліктам члени колективу можуть навчитися давати та отримувати зворотний зв'язок, що є важливим аспектом професійного розвитку. За допомогою конфліктів організація може визначити слабкі місця в своїх процесах і на основі цього покращити ефективність роботи. Справедливо вирішені конфлікти формують у працівників відчуття справедливості та довіри до організації, що позитивно впливає на їхню продуктивність і лояльність [35].

Таким чином, конфлікти, незважаючи на їх очевидний негативний аспект, можуть мати і позитивний вплив на ефективність роботи колективу. Через стимулювання інновацій, поліпшення комунікації, розвитку особистісних якостей співробітників, підвищення мотивації та покращення командної динаміки, конфлікти можуть стати каталізатором для розвитку як окремих працівників, так і всього колективу. Важливою умовою є правильне управління конфліктами, яке дозволяє використовувати їх як ресурс для вдосконалення і підвищення загальної ефективності організації.

Фактори, що визначають вплив конфліктів на ефективність роботи колективу, є багатогранними і залежними від ряду умов, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Керівництво організації є ще одним важливим фактором, що визначає вплив конфліктів. Керівники, які здатні розпізнавати конфлікти на ранніх етапах і вміють управляти ними, створюють сприятливе середовище для їх вирішення. З іншого боку, недоліки в управлінні конфліктами, такі як ігнорування або

неправильне вирішення, можуть призвести до ескалації конфліктів і серйозних ускладнень у роботі колективу. Ефективне лідерство передбачає не лише швидке вирішення конфліктів, але й створення умов для їх конструктивного вирішення, що в свою чергу сприяє покращенню комунікації та взаєморозуміння серед співробітників [36].

Не менш важливим є організаційна культура, яка визначає, яким чином співробітники взаємодіють у процесі конфлікту. Якщо культура організації орієнтована на відкритість і конструктивний діалог, то конфлікти можуть бути використані як ресурс для розвитку. В таких умовах конфлікти розглядаються як можливість для обміну ідеями, вдосконалення процесів і покращення результатів. Однак в організаціях з авторитарною або закритою культурою конфлікти можуть призвести до зниження довіри, міжособистісної напруги і погіршення робочих відносин [37].

Особистісні характеристики учасників конфлікту також мають значний вплив на його результат. Працівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще управляти власними емоціями та конструктивно реагувати на конфлікти, що сприяє швидшому і ефективнішому їх вирішенню. На противагу цьому, працівники з низьким рівнем самоконтролю або схильні до агресії можуть сприяти ескалації конфлікту, що призведе до додаткових труднощів у роботі команди [38].

Іншим важливим фактором є психологічний клімат в колективі. В умовах високого рівня довіри та підтримки між співробітниками конфлікти можуть бути вирішені швидко і без серйозних наслідків для колективу. У той час, як у колективах, де панує недовіра, конкуренція або неясність щодо ролей і обов'язків, конфлікти часто призводять до затягування проблеми і можуть значно погіршити атмосферу на робочому місці [39].

Крім того, зовнішні фактори, такі як зміни на ринку, економічна ситуація або зовнішні стресові чинники, можуть значно впливати на виникнення і розвиток конфліктів. В таких умовах співробітники можуть відчувати більший рівень

стресу та напруги, що підвищує ймовірність виникнення конфліктів і погіршує їхнє вирішення.

Важливим фактором є також тип комунікації в організації. Відкриті і чіткі канали комунікації дозволяють співробітникам швидше вирішувати конфлікти, оскільки вони сприяють взаєморозумінню і обміну думками. Натомість у разі неефективної комунікації або її відсутності конфлікти можуть погіршуватися, і з'являються непорозуміння, які ускладнюють процеси взаємодії.

Отже, вплив конфліктів на ефективність роботи колективу залежить від комбінації цих факторів, які можуть як сприяти їх конструктивному вирішенню, так і погіршувати ситуацію. Справжнім викликом для організацій є уміння правильно управляти конфліктами, розпізнавати їхні потенційно позитивні аспекти і створювати умови для їх вирішення, що в кінцевому результаті дозволяє покращити ефективність роботи колективу.

У робочому середовищі не уникнути виникнення ситуацій, які можуть призвести до конфліктів та проблем. Вирішення таких суперечок належить до важливих навичок, які допомагають зберегти професійний розвиток та стабільність в колективі. Конфлікти можуть мати великий вплив на особистість та професійну кар'єру, тому важливо знати, як їх ефективно розв'язувати.

1. Розуміння причин конфліктів. Важливо проаналізувати причини конфлікту та зрозуміти, що спричиняє негативні емоції та суперечки на робочому місці. Це допоможе зосередитися на самому корені проблеми та шукати конструктивні рішення.

2. Розвиток комунікаційних навичок. Ефективна комунікація є ключем до успішного вирішення конфліктів. Важливо вміти вислуховувати свого співрозмовника, розуміти його точку зору та висловлювати свої думки та потреби без агресії та ворожості.

3. Пошук компромісу. Часто конфлікти виникають через різницю у поглядах та інтересах. Важливо знайти компромісне рішення, яке задовольнить всіх учасників конфлікту. Це дозволить зберегти гармонію в колективі та сприятиме подальшому професійному розвитку.

4. Розвиток навичок управління емоціями. Емоційний інтелект грає важливу роль у вирішенні конфліктів. Вміння контролювати свої емоції та реагувати адекватно на емоції інших людей допоможе зменшити напруженість та зберегти професійну репутацію.

5. Сприйняття конфліктів як можливості для особистого зростання. Конфлікти можуть бути навчальним досвідом, який допомагає краще розуміти себе та інших. Вміння вирішувати суперечки конструктивним способом додає цінності до особистого та професійного розвитку.

Уникнення конфліктів на робочому місці неможливе, проте вміння ефективно розв'язувати їх є важливою складовою успіху та збереження професійного розвитку. Розуміння причин конфліктів, розвиток комунікаційних навичок, пошук компромісу, управління емоціями та сприйняття конфліктів як можливості для особистого зростання допомагають створити гармонійне та продуктивне робоче середовище [40].

Таким чином, розуміння факторів впливу конфліктів і впровадження заходів для їх конструктивного вирішення є ключовими умовами для підтримання стабільної роботи організації. Це дозволяє використовувати конфлікти як ресурс для зростання і розвитку, зменшуючи їхні деструктивні наслідки та підвищуючи загальну ефективність колективу.

Висновки до 1 розділу

У процесі дослідження теоретично обґрунтовано, що конфлікти в робочих колективах є неоднорідним явищем, яке може суттєво впливати на продуктивність роботи, міжособистісні відносини та організаційний клімат. Встановлено, що конструктивні конфлікти, за умови правильного управління, сприяють покращенню комунікацій, стимулюють творчість і підвищують якість прийняття рішень. Натомість деструктивні конфлікти часто викликають стрес, емоційне вигорання, порушують координацію дій у колективі та знижують ефективність роботи.

У ході дослідження визначено основні фактори, що впливають на характер конфліктів і їх наслідки. До ключових факторів віднесено:

- організаційну культуру, яка формує середовище для відкритого або закритого вирішення суперечок;
- рівень комунікації в колективі, який впливає на можливість уникнення непорозумінь;
- стиль управління конфліктами, що може сприяти конструктивному вирішенню або ескалації конфліктів;
- емоційний інтелект працівників, який визначає їхню здатність до конструктивної взаємодії в напружених ситуаціях.

Результати констатувального аналізу засвідчили, що нерозв'язані конфлікти здатні знизити рівень довіри між членами колективу, порушити робочі процеси, спричинити плинність кадрів та збільшення операційних витрат організації. Водночас правильно керовані конфлікти можуть зміцнити командний дух, покращити обмін ідеями та сприяти вдосконаленню організаційних процесів.

У процесі дослідження доведено, що ефективне управління конфліктами передбачає впровадження таких практик, як:

1. розробка чітких стандартів і процедур для вирішення конфліктів;
2. проведення регулярного моніторингу міжособистісних відносин і організаційного клімату;
3. навчання керівників і працівників навичкам ефективної комунікації та управління емоціями;
4. створення середовища для відкритого обговорення проблем, де працівники можуть висловлювати свої ідеї та занепокоєння.

Загалом, результати підтверджують, що правильно керовані конфлікти не лише мінімізують їх негативний вплив, але й можуть стати джерелом позитивних змін, сприяючи розвитку колективу та підвищенню ефективності роботи організації.

РОЗДІЛ 2. ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ КОНФЛІКТІВ У РОБОЧИХ КОЛЕКТИВАХ

2.1. Особистісні характеристики працівників як джерело конфліктів

Організації складаються з людей. Одні з них приймають рішення, віддають розпорядження, домагаються їх виконання. Інші – підкоряються, виконують ці розпорядження. У сукупності ці процеси керівництва і виконання забезпечують досягнення організаційних цілей. Часто в організаціях виникають великі і маленькі конфлікти з найрізноманітніших приводів. Причина цього в тому, що кожна людина є особистістю, зі своєю власною системою цінностей, індивідуальним досвідом і навичками, унікальним набором потреб та інтересів, тому в однаковій ситуації люди будуть реагувати на стимули по-різному.

Терміном «особистість» позначають індивіда в сукупності його соціально значущих якостей і рис, виражених у неповторних особливостях його свідомості і діяльності. Таким чином, хоча природну основу особистості утворюють не біологічні характеристики, її сутністю не є природні фактори (наприклад, той чи інший тип вищої нервової діяльності), а соціальні параметри - погляди, здібності, інтереси, переконання, цінності тощо. Особистість – індивід, включений у суспільні відносини. Це соціальна якість людини, тоді як поняття «індивід» позначає окремого представника біологічного виду *Homo Sapiens*. Наприклад, індивідом є новонароджений або важко хворий психічно людина [41].

Формування особистості – це складний процес, в якому, з одного боку, індивід формує свій внутрішній світ в процесі спілкування з іншими людьми, шляхом освоєння склалися в його час форм і видів соціальної діяльності, а з іншого - тим чи іншим чином в поведінці висловлює своє внутрішнє «я», свої психічні процеси. Психологи зазвичай вважають «ядром» особистості сферу її мотивів (потреби, інтереси, спрямованість) і внутрішні регулятивні механізми (самосвідомість, самооцінка, самоповага та ін.) [41].

Таким чином, особистість – це конкретна людина, узята в системі її стійких соціально обумовлених психологічних характеристик, які виявляються в суспільних зв'язках і стосунках, визначають її етичні вчинки і мають істотне значення для неї самої і для оточуючих [42].

Особистість характеризують такі ознаки:

- розумність (визначає рівень інтелектуального розвитку);
- відповідальність (рівень розвитку почуття відповідальності, уміння керувати своєю поведінкою, аналізувати свої вчинки і відповідати за них);
- свобода (здатність до автономної діяльності, прийняття самостійних рішень);
- особиста гідність (визначається рівнем вихованості, самооцінки);
- індивідуальність (несхожість на інших).

Особистість визначають: неповторні фізичні якості, психічні процеси, темперамент, характер, здібності, мотивація потреби, інтереси [42].

Особистісні характеристики також мають важливу роль у міжособистісній взаємодії. Наприклад, емпатія сприяє кращому розумінню потреб і емоцій інших людей, що забезпечує конструктивне спілкування. Комунікабельність допомагає ефективно працювати в команді, уникати непорозумінь та будувати міцні робочі стосунки. Висока стресостійкість дозволяє зберігати спокій і уникати ескалації конфліктів у складних ситуаціях. Водночас такі риси, як агресивність чи схильність до конфліктності, можуть провокувати часті непорозуміння та напруження у колективі.

Особистісні характеристики значною мірою визначають стиль взаємодії з іншими людьми, рівень гнучкості у пошуку компромісів, а також здатність підтримувати позитивну атмосферу у команді. Розуміння цих особливостей є важливим для формування ефективних колективів та попередження конфліктів у робочих умовах. Урахування особистісних характеристик працівників дає змогу створювати гармонійні команди, де люди доповнюють одне одного, розробляти програми розвитку персоналу для вдосконалення комунікаційних навичок, а

також зменшувати ризик конфліктів через неврахування індивідуальних особливостей.

Як відзначає О. Чала, конфліктність особистості формується внаслідок комплексної дії різних детермінант – особистісних (темперамент, рівень агресивності, рівень домагань, актуальний емоційний стан, акцентуація характеру і т.д.), соціально-психологічних (соціальні установки, цінності, ставлення до опонента, спрямованість у взаємодії «на себе» тощо), а також соціальних факторів, зокрема умов життя і діяльності, соціального оточення, загального культурного рівня [43].

Натепер виділяють 6 основних типів конфліктних особистостей.

1. Демонстративний тип – завжди і у всьому хоче бути само-самий. Любить перебувати в центрі уваги. Людей ділить на тих, хто до нього добре ставиться, і на інших, «незначущих». Емоційний, усе робить по ситуації і рідко планує свою діяльність. Швидко адаптується в різних ситуаціях, схильний до поверхневих конфліктів. Ніколи не вважає себе джерелом конфлікту, навіть якщо таким є.

2. Ригідний тип – це люди – егоцентристи, які не бажають ні слухати, ні зважати на думку оточуючих. Поведінка безцеремонна, прямолінійна, груба. Важко адаптуються до ситуації, тому що не можуть вчасно вловити зміни. При цьому надмірно підозрілі до оточуючих їх людей. Похвалу вони сприймають як належне, а ось будь-яка критика сприймається як образа. Мають завищене почуття справедливості.

3. Некерований тип – люди імпульсивні, інертні, непередбачувані. Головна їхня проблема – відсутність самоконтролю. Поведінка найчастіше зухвала, агресивна. Так само важко переносять критику, проте, на відміну від ригідного типу, схильні звинувачувати інших у власних невдачах. Мало досвіду витягують з життя, їм складно співвіднести свої дії і вчинки з обставинами. У житті їм важко реалізовувати плани.

4. Надточний тип – ця людина вимоглива до всього і до всіх. Причому виглядає це так, немов вона чіпляється. Недовірлива до оточуючих, підозріла,

зайве тривожна. Чутлива до оцінки з боку начальства, добре розуміє реальні відносини в групі. Часом припиняє спілкуватися з друзями, позаяк їй здається, що її образили. Внаслідок цього виникають хвороби: головний біль, безсоння. Однак зовні вона ніколи не проявить палітру емоцій.

5. Безконфліктний тип – ця людина має легку навіюваність, їй важко сформулювати власну думку. Через це вона буває непослідовною. Сильно залежить від чужої думки, орієнтується на миттєвий успіх. Не володіючи достатньою силою волі, завжди прагне до компромісу. Рідко аналізує свої вчинки і дії оточуючих. 6. Раціоналіст – розважливий, у будь-який момент готовий вступити в конфлікт. Як тільки намічаються зрушення в зміні керівника, раціоналіст першим зрадить його. Все в підсумку намагається раціоналізувати на свою користь [44].

Особистісні характеристики працівників відіграють ключову роль у формуванні колективної динаміки, впливаючи на якість взаємодії, комунікацію та здатність до ефективної командної роботи. Водночас саме ці характеристики можуть стати джерелом конфліктів, коли індивідуальні риси окремих працівників вступають у суперечність із потребами чи очікуваннями колективу. У робочому середовищі, де співробітники постійно взаємодіють, особистісні відмінності часто провокують непорозуміння, напруження або відкриті конфлікти.

Одним із найбільш очевидних джерел конфліктів є невідповідність темпераментів серед членів колективу. Темперамент, як вроджена властивість, визначає швидкість і силу емоційних реакцій, а також стиль поведінки у стресових ситуаціях. Наприклад, холерики, через свою імпульсивність і емоційність, часто вступають у суперечки, особливо з більш спокійними флегматиками, які схильні до повільного прийняття рішень. Такі ситуації створюють враження неузгодженості ритму роботи, що призводить до непорозумінь і напруги. Меланхоліки, зі своєю схильністю до песимізму та надмірної чутливості, можуть сприймати критику як особисту образу, що також ускладнює співпрацю. У свою чергу, сангвініки, які демонструють високу активність і схильність до оптимізму, іноді викликають невдоволення своїм нехтуванням деталями, які важливі для інших [45].

Особистісні риси характеру працівників також суттєво впливають на конфліктність. Схильність до домінування, наприклад, може призводити до боротьби за лідерство в колективі, коли кілька працівників намагаються нав'язати свої рішення чи стиль роботи. Це може викликати супротив з боку тих, хто не готовий підкорятися. Егоїзм, або небажання враховувати інтереси групи, часто стає джерелом почуття несправедливості серед колег, особливо якщо це проявляється у відмові від спільної відповідальності за результати. Надмірна критичність, яка виражається у постійному пошуку недоліків у роботі інших, сприймається як зневага до їхніх зусиль і провокує агресію у відповідь [46].

Ще одним джерелом конфліктів є комунікаційні бар'єри, спричинені особистісними характеристиками. Працівники з низькою здатністю до активного слухання часто ігнорують важливі деталі у спілкуванні, що створює враження недооцінки внеску колег. Агресивний стиль спілкування, притаманний деяким людям, провокує захисну реакцію або навіть відкриту конфронтацію. Замкненість або небажання висловлювати свою думку, своєю чергою, можуть створювати відчуття ізоляції або недовіри серед інших членів команди.

Рівень стресостійкості працівників є ще одним важливим фактором конфліктності. Люди з низьким рівнем стресостійкості, стикаючись із напруженими ситуаціями, часто демонструють емоційні спалахи або вдаються до звинувачень, що загострює існуючі суперечності у колективі. Це не тільки погіршує атмосферу у команді, але й знижує її продуктивність. Працівники з високою емоційною нестабільністю іноді втягують у свої конфлікти інших, що призводить до розколу в колективі [47].

Різниця у цінностях та мотивації працівників також часто стає джерелом конфліктів. Наприклад, орієнтовані на результат працівники можуть сприймати тих, хто зосереджується на процесі, як недостатньо ефективних, що викликає роздратування. Конфлікти можуть також виникати через невідповідність очікувань щодо ролей у команді або ставлення до відповідальності. Наприклад, працівники, які очікують більшої автономії, можуть конфліктувати з тими, хто вимагає командної координації. Різниця в культурних цінностях або рівнях

професійної етики також може створювати суперечки, особливо якщо працівники не готові до взаємної адаптації.

На рівні групової динаміки, особистісні риси проявляються у поведінкових стратегіях, які впливають на загальний психологічний клімат у колективі. Амбітні працівники, які прагнуть досягти індивідуального успіху, іноді створюють напругу, намагаючись конкурувати за визнання або увагу керівництва. У той же час, пасивні працівники можуть викликати невдоволення своїм небажанням брати активну участь у спільних завданнях або ухилятися від відповідальності, що створює додаткове навантаження на інших членів команди.

Особливо важливим аспектом є рівень емоційного інтелекту працівників, який визначає їхню здатність розуміти власні емоції, емоції інших і управляти ними. Люди з низьким рівнем емоційного інтелекту часто не здатні конструктивно вирішувати конфлікти, що тільки поглиблює напругу у колективі. Вони можуть неправильно тлумачити емоційні сигнали колег, що сприяє виникненню непорозумінь. Така поведінка не лише ускладнює міжособистісну взаємодію, але й створює атмосферу недовіри [48].

Таким чином, особистісні характеристики працівників значною мірою визначають конфліктність у колективі. Відмінності у темпераментах, рисах характеру, стилях комунікації, рівнях стресостійкості та мотивації формують основу для напруження та суперечок між членами команди. Для мінімізації цих ризиків керівникам важливо враховувати індивідуальні особливості працівників під час формування команд, розподілу ролей і управління робочими процесами. Інвестиції у розвиток емоційного інтелекту, комунікативних навичок та стресостійкості серед співробітників сприятимуть створенню гармонійного середовища, де конфлікти будуть зведені до мінімуму, а продуктивність колективу підвищиться.

2.2. Вплив міжособистісних стосунків на виникнення конфліктів

Міжособистісні стосунки – це сукупність об'єктивних зв'язків та взаємодій між особами, які належать до певної групи. Характерною ознакою міжособистісних стосунків є їх емоційне забарвлення. Отже, ми можемо визначити їх як взаємини людей, що формуються в процесі безпосередньої взаємодії в групі, мають неформальний характер і містять емоційно забарвлену та обопільно значущу оцінку партнерів по спілкуванню. Міжособистісні стосунки охоплюють широке коло явищ, але головним регулятором сталості, глибини, неповторності міжособистісних стосунків є привабливість однієї людини для іншої. Тому стан задоволеності-незадоволеності виступає основним критерієм оцінки таким стосунків. Привабливість складається з почуттів симпатії та притягання. Якщо симпатія-антипатія – це переживання задоволення та незадоволення від контактів з іншими людьми, то притягання-відштовхування – практична складова цих переживань [49].

Міжособистісні стосунки є фундаментом для створення сприятливого робочого середовища та відіграють важливу роль у формуванні соціально-психологічної атмосфери колективу. У робочому колективі, де взаємодія між людьми є постійною, якість стосунків безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень задоволення працівників та здатність організації досягати поставлених цілей.

Робочий колектив поєднує людей із різними характерами, уподобаннями, професійними амбіціями та досвідом. Ці відмінності можуть як сприяти різнобічному розвитку колективу, так і створювати напруження, якщо міжособистісні стосунки не є конструктивними. Стосунки у колективі формуються на двох основних рівнях: формальному та неформальному. Формальні стосунки виникають на основі службових обов'язків, посадових інструкцій і визначених корпоративною культурою правил. Вони забезпечують організаційний порядок і виконання завдань. Неформальні ж стосунки базуються на емоційних уподобаннях, особистісній сумісності, спільних інтересах і цінностях працівників [50].

Якість цих взаємин впливає на атмосферу в колективі. У сприятливій атмосфері працівники відчують себе комфортно, підтримують одне одного, відкрито обмінюються ідеями та конструктивно вирішують спільні завдання. Наприклад, у дружньому та згуртованому колективі менше конфліктів, а проблемні ситуації вирішуються швидше завдяки спільній мотивації до співпраці. Така атмосфера також сприяє зниженню стресу, підвищенню довіри до керівництва і колег, а також формує почуття причетності до колективу.

Водночас погані міжособистісні стосунки можуть значно ускладнити роботу організації. Часто проблеми у взаєминах працівників призводять до виникнення конфліктів, які можуть перерости в тривале напруження або відкриті суперечки. Наприклад, особистісні антипатії, конкуренція за ресурси чи увагу керівництва, плітки та неформальні групи, що ігнорують колективні цінності, створюють токсичну атмосферу. У таких умовах працівники можуть втрачати мотивацію, проявляти меншу ініціативу та навіть шукати можливостей залишити колектив [51].

Особливе значення для атмосфери в робочому колективі має стиль керівництва. Лідер, який заохочує відкриту комунікацію, підтримує ініціативу працівників і вирішує конфлікти на ранніх етапах, сприяє покращенню стосунків у колективі. Навпаки, авторитарний стиль управління або відсутність активної позиції щодо проблем у взаєминах працівників може погіршити ситуацію, посиливши недовіру або напругу [52].

Розвиток міжособистісних стосунків у колективі залежить і від корпоративної культури. Культура, яка ґрунтується на цінностях довіри, взаємоповаги, командної роботи та підтримки, сприяє встановленню здорових взаємин. Наприклад, тренінги з комунікаційних навичок, заходи з тімбілдингу, а також прозора система оцінки та заохочення працівників можуть стати інструментами для покращення атмосфери у колективі [53].

Ключовими елементами впливу міжособистісних стосунків на атмосферу в колективі є довіра, емпатія, здатність до співпраці та ефективна комунікація. Успішні робочі колективи зазвичай демонструють високий рівень довіри між

працівниками, що дозволяє їм відкрито обговорювати проблеми, обмінюватися ідеями та підтримувати одне одного в складних ситуаціях [54].

Негативна динаміка у стосунках починається з дрібних розбіжностей, які через емоційне напруження або відсутність своєчасного вирішення можуть перерости у серйозні конфлікти.

Однією з найпоширеніших причин конфліктів є особистісна несумісність. У колективах, де працівники змушені тісно взаємодіяти, антипатія чи неприязнь можуть знижувати якість спільної роботи. Така ситуація посилюється, коли працівники уникають прямої комунікації, відкладають вирішення проблем або замість конструктивного діалогу вдаються до пасивного опору чи емоційного зриву [54].

Іншою важливою причиною є проблеми в комунікації. Невміння чітко висловлювати свої думки, неповне розуміння завдань, нечіткі інструкції від керівництва або агресивна манера спілкування спричиняють помилки, роздратування і, зрештою, конфлікти. Наприклад, якщо один працівник сприймає конструктивну критику як особисту образу, це може стати джерелом напруги, яке пошириться на інших членів команди.

Недовіра між колегами також є значним фактором. Вона може проявлятися у вигляді сумнівів у компетентності чи чесності інших працівників, що створює додаткове напруження в роботі. Наприклад, коли хтось із колективу уникає ділитися інформацією або занижує заслуги своїх колег, це провокує образи та загострює суперечки [54].

Конкуренція у колективі часто стає причиною конфліктів, особливо якщо система оцінки чи розподілу винагороди є непрозорою. Змагання за ресурси, увагу керівництва чи кар'єрне зростання може викликати суперництво між працівниками, що переходить у відкриту конфронтацію. Наприклад, у командах, де відсутня колективна мотивація, працівники можуть концентруватися на індивідуальних досягненнях, ігноруючи спільні цілі, що підриває згуртованість [55].

Неформальна комунікація у вигляді пліток та чуток також сприяє ескалації конфліктів. Поширення неправдивої або викривленої інформації створює негативне ставлення до окремих працівників чи груп, підриваючи довіру в колективі. Зазвичай такі ситуації особливо небезпечні, якщо плітки стосуються питань, пов'язаних із кар'єрою, фінансовими питаннями або особистими рисами працівників [55].

Емоційна нестабільність працівників може бути ще одним каталізатором конфліктів. Люди, які не контролюють свої емоції або схильні до частих змін настрою, здатні провокувати конфліктні ситуації навіть у відносно спокійній атмосфері. Наприклад, агресивна реакція на критику чи неспроможність конструктивно висловити невдоволення створюють напруження, яке поширюється на інші аспекти роботи [56].

При класифікації основних причин конфліктів між особистостями виділяє такі групи причин:

- обмеженість ресурсів – їх якісна і кількісна сторона;
- різні аспекти взаємозв'язку (повноваження, влада);
- відмінності в цілях;
- відмінності в уявленнях і цінностях;
- відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді;
- незадоволення в комунікації;
- особистісні відмінності учасників сутички [56].

Дана класифікація добра тим, що дозволяє зрозуміти джерела конфліктів і ту сферу де вони виникають. На практиці, при аналізі конфліктів досить корисним є підхід, запропонований В. Лінкольном. Він виділяє п'ять груп причинних факторів, які впливають на конфлікт [56].

Інформаційні фактори – пов'язані із неприємлемістю інформації для однієї із сторін.

В якості інформаційних факторів можуть виступати:

- слухи, мимовільна дезінформація;

- неповні, або неточні факти, запитання, які пов'язані із точністю викладення проблеми і історії конфлікту;
- передчасна інформація, або інформація передана із запізненням;
- ненадійність експертів, свідків, джерел інформації, неточність переводу і повідомлень засобів масової інформації;
- повідомлення конфіденційної інформації.

1. Поведінкові фактори – грубість, егоїстичність, та інші характеристики поведінки однієї із сторін

В якості поведінкових факторів можуть виступати:

- прагнення до переваги над іншою людиною;
- проявлення агресії;
- прояв егоїзму;
- погроза безпеці однієї із сторін конфлікту (фізичній, фінансовій, емоційній);
- підриг самооцінки;
- порушення обіцянок, недотримання вимог;
- постійні відволікання, викликання стресових ситуацій, дискомфортні дії.

2. Фактори відношень – незадоволеність від взаємодії між сторонами.

В якості цих факторів можуть виступати:

- вклад сторін у відносини, баланс сил у відносинах;
- важливість відносин для кожної із сторін;
- дисбалансу відносинах;
- несумісність по цінностях по інтересах, манерах поведінки і спілкування;
- різниця в освітньому рівні, класові відмінності;
- історія відносин, їх тривалість, негативний досвід від попередніх конфліктів;
- низький рівень довіри і авторитетності;

- цінності груп, до яких належать сторони, і їх тиск на відносини сторін.

3. Ціннісні фактори – протилежність принципів поведінки, яких притримуються сторони.

В якості ціннісних факторів можуть виступати:

- системи віросповідань (пріоритети);
- групові чи професійні традиції, цінності, потреби і норми;
- способи дії і методи, які притаманні окремим організаціям і професія;
- релігійні, культурні, регіональні і політичні цінності;
- традиційні системи переконання і пов'язані з ними очікування:

уявлення про добре і погане, способи і методи оцінки доцільності, ефективності справедливості, відношення до прогресу чи перемін, до збереження старого порядку, до «статус-кво».

4. Структурні фактори – відносно стабільні обставини, які існують об'єктивно, незалежно від нашого бажання, які важко і навіть неможливо змінити. Вони вимагають великих затрат матеріальних, фізичних, інтелектуальних. Сюди відносять такі фактори як: закон, вік, час, доходи, доступність техніки та інших засобів. В якості структурних факторів можуть виступати:

- влада, система управління;
- політичні партії та течії;
- право власності;
- система правосуддя, традиції, етичні норми;
- географічне положення, добровільна чи вимушена ізоляція, частота контактів із зовнішнім світом.

Наведена класифікація допомагає не тільки зрозуміти джерела конфліктів, але і намітити способи їх розв'язання. Зокрема, у випадку виникнення конфлікту на основі недостатньої кількості інформації, з метою подолання конфлікту, достатньо забезпечити її доступ [56].

Таким чином, міжособистісні проблеми є важливим фактором, що підриває робочий процес і формує передумови для конфліктів. Ці проблеми зазвичай

виникають через недоліки у комунікації, особистісну несумісність, недовіру чи конкурентні відносини, а також через вплив емоційних факторів, які за відсутності належного управління можуть значно погіршити атмосферу в колективі.

2.3. Вплив організаційних змін на конфліктність у колективі

Різні типи організаційних змін мають значний вплив на рівень конфліктності в організаціях, оскільки вони зачіпають ключові аспекти роботи колективу та порушують усталені робочі відносини. Розглянемо кожен із цих типів змін детальніше.

Організаційні зміни значно впливають на робочі колективи, викликаючи як короткострокові, так і довгострокові наслідки. Їхній вплив на конфліктність у колективі залежить від типу змін, а також від способу їх впровадження. Основні типи змін, які провокують конфлікти, можна розділити на структурні, процесні та кадрові [57].

До структурних змін належать реорганізація підрозділів, скорочення штату та зміна ієрархії.

Реорганізація підрозділів передбачає перерозподіл функцій, обов'язків і ресурсів між працівниками. Реорганізація підрозділів може суттєво вплинути на динаміку колективу, адже працівникам доводиться адаптуватися до нових умов розподілу функцій та обов'язків. Конкуренція за ресурси та невизначеність відповідальності створюють середовище, де зростає ризик міжгрупових конфліктів. Співробітники можуть почуватися недооціненими або несправедливо обділеними ресурсами, що знижує їхню мотивацію та ефективність. Відсутність чітких комунікацій з боку керівництва може посилити ці негативні наслідки, оскільки працівники залишаються в стані невизначеності.

Скорочення штату провокує страх втрати роботи, невпевненість у майбутньому та перевантаження через додаткові обов'язки. Це підсилює емоційну напругу, сприяючи міжособистісним конфліктам. Скорочення штату

справляє ще глибший емоційний і психологічний вплив. Страх втрати роботи викликає тривогу та стрес, що негативно впливає на продуктивність праці та атмосферу в колективі. Ті, хто залишається, часто відчують перевантаження через нові або додаткові обов'язки, які раніше виконували скорочені колеги. Це сприяє вигоранню, формуванню відчуття несправедливості та появи міжособистісних конфліктів. Зокрема, працівники можуть висловлювати незадоволення керівництвом за те, що не були враховані їхні потреби чи пропозиції під час оптимізації робочого процесу.

Зміна ієрархії (перерозподіл ролей або скорочення управлінських позицій) часто викликає суперечки через статус і повноваження, що спричиняє напруження між керівниками або працівниками. Ті, хто отримує нові ролі, можуть стикатися з опором колег або навіть саботажом з їхнього боку, особливо якщо працівники вважають ці призначення несправедливими. З іншого боку, ті, хто втрачає управлінські позиції, часто відчують втрату статусу та незадоволення, що може спричинити напруженість у відносинах із керівництвом чи підлеглими. Подібні зміни нерідко породжують конфлікти між різними рівнями працівників через суперечки про повноваження, розподіл відповідальності або нові пріоритети у роботі [57].

Зміни в робочих процесах охоплюють впровадження нових технологій, процесів чи політик.

Інновації та автоматизація нерідко зустрічають опір персоналу через страх втратити роботу чи знецінення внеску. Наприклад, автоматизовані системи обліку можуть сприйматися як загроза для фахівців, чия робота залежить від традиційних методів. Впровадження інновацій та автоматизації нерідко викликає страх втратити роботу або знецінення професійного внеску. Особливо це стосується працівників, чия діяльність була побудована на традиційних методах роботи, коли вводяться автоматизовані системи. У таких умовах виникає відчуття невпевненості у майбутньому, що може знизити мотивацію та ефективність праці. Часто це супроводжується прихованим або відкритим опором нововведенням, що

уповільнює їхнє впровадження та створює конфлікти між персоналом і керівництвом.

Вимога швидкої адаптації до нових інструментів або процесів спричиняє додатковий стрес для працівників, особливо якщо вони не отримують належної підтримки у вигляді навчання чи консультацій. Це створює підґрунтя для міжособистісних конфліктів між тими, хто швидко освоює нові технології (часто молодшими працівниками), і тими, хто потребує більше часу для адаптації (зазвичай старшими колегами). Така різниця у темпах адаптації може посилювати відчуття поділу у колективі, погіршуючи співпрацю та згуртованість.

Зміни в правилах роботи іноді сприймаються як нав'язування нових умов, що викликає невдоволення через порушення усталеного порядку. Це викликає невдоволення працівників, особливо якщо вони не беруть участі в процесі ухвалення таких рішень. У результаті, колектив може відчувати втрату автономії та контрольованості своєї діяльності, що знижує довіру до керівництва. Працівники часто виявляють пасивний або активний опір, що ускладнює реалізацію змін [58].

Додатково, змінюючи робочі процеси, організація нерідко вимагає від співробітників швидкого опанування нових інструментів чи методів роботи. Це додає стресу, особливо якщо відсутня адекватна підтримка з боку керівництва або навчальні програми для адаптації. У таких умовах між працівниками, які готові до змін, і тими, хто чинить опір, можуть виникати конфлікти. Наприклад, молодші працівники, які швидше адаптуються до нових технологій, можуть конфліктувати зі старшими колегами, які потребують більше часу або підтримки [59].

До змін кадрової політики них належать заміна керівництва, перегляд принципів підбору персоналу або створення нових команд.

Заміна керівництва нерідко супроводжується руйнуванням раніше сформованих довірчих зв'язків у команді. Новий керівник може впроваджувати жорсткіші правила або застосовувати інший стиль управління, що часто зустрічає спротив з боку працівників. Наприклад, більш авторитарний стиль керівництва може створити відчуття контролю та обмеження свободи дій, тоді як

демократичний підхід, навпаки, може бути сприйнятий як слабкість. У таких умовах рівень конфліктності зростає, знижується ефективність комунікації, а працівники можуть відчувати невпевненість у стабільності роботи.

Формування нових команд або залучення нових працівників суттєво змінює групову динаміку. Якщо новий керівник чи працівник займає бажану позицію когось із колективу, це породжує суперництво, почуття образи та напруження. Такі ситуації особливо гостро сприймаються у колективах, де статус і неформальні ролі вже були чітко розподілені. Крім того, інтеграція нових членів у колектив може супроводжуватися адаптаційними труднощами, що впливають на продуктивність роботи й атмосферу.

Перегляд критеріїв оцінки персоналу нерідко сприймається як несправедливість, особливо якщо зміни вводяться без належного пояснення або зневажають попередні досягнення працівників. Це може спричинити обурення й зниження рівня мотивації. Працівники, які відчують дискримінацію чи недооцінку, можуть почати шукати можливості для переходу в інші компанії, що загрожує втратами ключових фахівців [60].

Створення нових команд чи залучення нових працівників також може бути джерелом конфліктів. Зміна звичної соціальної структури змушує співробітників адаптуватися до нових колег, що може викликати недовіру, суперництво за лідерство чи навіть неприйняття. Наприклад, якщо новий працівник займає керівну посаду, на яку претендував хтось із колективу, це майже напевно викличе обурення та сприятиме появі конфліктів [59].

Отже, організаційні зміни суттєво впливають на рівень конфліктності в колективі. Структурні зміни, нові робочі процеси та кадрова політика створюють джерела напруги, що впливають як на міжособистісні стосунки, так і на загальну атмосферу в колективі. Для зменшення рівня конфліктності організаціям важливо приділяти увагу прозорості процесу змін, залученню працівників до їх обговорення та наданню необхідної підтримки.

Під час організаційних змін виникає низка факторів, які значно підвищують рівень конфліктності серед працівників.

Фактори, що підсилюють конфліктність під час змін:

- невизначеність і брак інформації: відсутність чіткого розуміння змін викликає тривогу та породжує плітки. Наприклад, оголошення реструктуризації без деталей спонукає працівників припускати, що їхні робочі місця під загрозою;
- порушення стабільності, а саме зміна звичних умов роботи, навіть позитивна, викликає стрес. Упровадження нових технологій або зміна групових структур руйнує усталені робочі відносини, провокуючи опір і конфлікти;
- сприйняття несправедливості, якщо зміни вважаються нерівномірними або вигідними лише певній групі, це підриває довіру до організації й загострює міжособистісні суперечки.

Одним із ключових чинників є невизначеність і відсутність інформації. Коли співробітники не мають чіткого уявлення про причини, цілі або можливі наслідки змін, це викликає почуття тривоги, невпевненості та недовіри до керівництва. Люди починають будувати власні припущення, часто песимістичні, що створює ґрунт для пліток і домислів. Наприклад, якщо керівництво оголошує про реструктуризацію, але не пояснює, яких саме змін варто очікувати, працівники можуть дійти висновку, що їхні робочі місця під загрозою. Така ситуація провокує зростання емоційної напруги і сприяє виникненню конфліктів між співробітниками, які намагаються захистити свої інтереси, часто на шкоду колегам [61].

Порушення стабільності також відіграє важливу роль у підвищенні конфліктності. Зміна звичних умов роботи, навіть якщо вона об'єктивно має позитивний вплив, сприймається працівниками як загроза. Люди зазвичай цінують передбачуваність у професійному середовищі, і будь-яке втручання у звичні процеси викликає стрес. Наприклад, впровадження нових технологій або реорганізація робочих груп може зруйнувати усталені робочі відносини, які базуються на довірі та взаєморозумінні. Це порушує відчуття стабільності, особливо якщо зміни здійснюються швидко, без достатньої підготовки персоналу. У таких умовах працівники можуть демонструвати пасивний або активний опір,

що нерідко призводить до конфліктів як між колегами, так і між підлеглими та керівництвом [62].

Ще одним важливим фактором є сприйняття несправедливості. Якщо співробітники вважають, що зміни запроваджуються нерівномірно або в інтересах лише певної групи осіб, це викликає обурення та підриває довіру до організації. Наприклад, якщо в процесі реорганізації одні працівники отримують підвищення, тоді як інші опиняються на менш вигідних позиціях без очевидних підстав, це сприймається як дискримінація. Особливо гостро питання несправедливості постає, якщо відсутні прозорі критерії прийняття рішень або якщо керівництво не пояснює своїх дій. У таких умовах виникають міжособистісні конфлікти, де працівники відкрито чи приховано звинувачують один одного у вигідному становищі, або ж з'являється опір змінам на рівні всього колективу [62].

Тому, невизначеність, порушення стабільності та сприйняття несправедливості є основними факторами, які підвищують рівень конфліктності під час змін в організації. Для їх мінімізації важливо забезпечити прозору комунікацію, підготовку персоналу та справедливий підхід до прийняття рішень. Це дозволяє знизити емоційне напруження і сприяти успішній адаптації працівників до нових умов.

Вплив організаційних змін на рівень конфліктності свідчить про двоетапний характер цього процесу. На початкових етапах впровадження змін зазвичай спостерігається короткострокове зростання конфліктності. Цей феномен пояснюється природною реакцією працівників на нові умови, які сприймаються як загроза або виклик усталеному порядку. Психологічна напруга, пов'язана з необхідністю адаптації, породжує страх, тривогу та недовіру. Як правило, у цей період виникають міжособистісні, міжгрупові та горизонтальні конфлікти, оскільки працівники намагаються захистити свої інтереси, місце в організації та стабільність власної ролі [63].

Після оголошення змін підвищення рівня конфліктності є природною реакцією організаційної системи на дестабілізацію. Це короткострокове явище часто супроводжується зростанням кількості скарг, суперечок, невдоволення та

навіть саботажу. Згідно з теорією змін К. Левіна, фаза «розморожування», що передує адаптації, завжди супроводжується підвищеним опором з боку системи, оскільки це період руйнування старих звичних структур та стосунків.

Проте на наступному етапі, у разі успішного впровадження змін, спостерігається довгострокова стабілізація або навіть зниження рівня конфліктності. Це можливо за умов, якщо організація забезпечує ефективну комунікацію, роз'яснює причини та цілі змін, а також надає працівникам необхідну підтримку. Наприклад, програми навчання, чітке визначення ролей та обов'язків у новій структурі сприяють зниженню тривоги і створюють умови для відновлення довіри в колективі [64].

У цей період конфлікти, які виникли на початковому етапі, зазвичай вирішуються або трансформуються у конструктивну взаємодію. Працівники адаптуються до нових умов, а загальний рівень конфліктності знижується, особливо якщо зміни приводять до поліпшення умов праці, підвищення ефективності чи кар'єрних можливостей. Теорія адаптації організаційної культури підтверджує, що після періоду кризового перегрупування настає етап інтеграції, коли працівники починають сприймати нові умови як стабільні та менш загрозливі [64].

Вплив змін на рівень конфліктності має динамічний характер. Короткострокове зростання конфліктів є закономірним етапом процесу змін, але у довгостроковій перспективі за умови ефективного управління цей рівень може суттєво знизитися, сприяючи формуванню стабільного та більш продуктивного робочого середовища.

Управління впливом організаційних змін на рівень конфліктності є одним із ключових завдань ефективного менеджменту. Для досягнення цього використовуються різні інструменти, які дозволяють мінімізувати ризики виникнення конфліктів та забезпечити успішне впровадження змін. До таких інструментів належать прогнозування ризиків, залучення працівників та моніторинг із зворотним зв'язком.

Прогнозування ризиків конфліктів є першим і надзвичайно важливим кроком у управлінні змінами. На етапі планування змін організація повинна провести детальний аналіз потенційних джерел напруги, які можуть виникнути у колективі. Це дозволяє ідентифікувати групи працівників або процеси, які можуть бути найбільш чутливими до змін. Наприклад, впровадження нових технологій може викликати опір серед співробітників, які мають низький рівень цифрової компетентності. Використання таких методів, як SWOT-аналіз або картування конфліктів, дозволяє оцінити не лише слабкі місця організації, але й потенційні точки зростання, які можна використати для зниження конфліктності. Прогнозування сприяє розробці стратегій для пом'якшення ризиків, таких як навчання персоналу чи підготовка додаткових комунікаційних матеріалів [65].

Залучення працівників до процесу змін є ще одним критично важливим інструментом. Наукові дослідження у сфері управління змінами свідчать, що діалог із колективом значно знижує рівень опору та конфліктності. Відкрите обговорення змін із працівниками на ранніх етапах дає їм відчуття залученості до процесу прийняття рішень, що підвищує довіру до керівництва. Наприклад, організація може проводити спільні зустрічі, воркшопи або фокус-групи для обговорення планів змін та збору ідей від співробітників. Залучення дозволяє не лише пом'якшити негативну реакцію, а й виявити цінні інсайти від працівників, які щодня працюють із системами чи процесами, що зазнають змін. Крім того, практика спільного вирішення проблем допомагає створити відчуття колективної відповідальності за результати змін, що додатково сприяє зниженню рівня конфліктності.

Моніторинг та зворотний зв'язок відіграють вирішальну роль у контролі рівня конфліктності під час змін. Регулярне дослідження ставлення працівників до змін дозволяє керівництву вчасно виявляти проблеми та вживати відповідних заходів. Наприклад, опитування працівників, індивідуальні інтерв'ю чи групові обговорення дають можливість оцінити їхнє розуміння, задоволеність та ставлення до змін. Виявлення сигналів підвищеної напруги або невдоволення на ранніх етапах дозволяє уникнути їх ескалації в конфлікти. Зворотний зв'язок

також є ефективним способом демонстрації поваги до працівників та їхніх думок, що сприяє формуванню більшої лояльності до організації [66].

Крім того, моніторинг дає змогу оцінити ефективність впроваджених заходів і коригувати стратегії управління змінами в реальному часі. Наприклад, якщо працівники висловлюють незадоволення через брак навчання для роботи з новими технологіями, організація може оперативно запровадити тренінги або менторські програми для їхньої підтримки.

Таким чином, інструменти прогнозування ризиків конфліктів, залучення працівників до процесу змін і моніторинг із зворотним зв'язком утворюють комплексний підхід до управління впливом змін на конфліктність у колективі. Їхнє ефективне використання дозволяє організаціям не лише зменшити рівень напруги, але й забезпечити більш конструктивну взаємодію між працівниками в умовах змін, сприяючи їхньому успішному впровадженню.

2.4. Роль організаційної культури у формуванні конфліктних ситуацій

Організаційна культура є важливим чинником формування конфліктів, оскільки вона визначає норми, цінності та переконання, які впливають на поведінку працівників і їхню взаємодію. Згідно з моделлю Е. Шейна, організаційна культура складається з трьох рівнів: артефактів, цінностей і основних переконань (рис. 2.1).

Перший рівень, артефакти, включає видимі елементи культури, такі як правила, офіційні політики, дизайн робочого середовища, ритуали та символи. Це зовнішні прояви організаційної культури, які легко спостерігати, але не завжди легко інтерпретувати. Наприклад, політика відкритих дверей може декларуватися як норма прозорості й доступності, але на практиці може ігноруватися керівництвом. Невідповідність між проголошеними та фактичними діями створює когнітивний дисонанс серед працівників, що може призвести до конфліктів через розчарування або втрату довіри.



Рис. 2.1. Рівні організаційної культури

Другий рівень, цінності, складається зі спільно поділюваних переконань, які спрямовують поведінку працівників. Цінності формують основу для прийняття рішень, побудови пріоритетів і комунікацій у межах організації. Конфлікти можуть виникати, якщо цінності працівників суперечать організаційним нормам. Наприклад, якщо працівник цінує автономію та творчість, але працює в організації з жорстко регламентованими процедурами, це може викликати почуття невдоволення, внутрішній опір і навіть відкритий конфлікт.

Третій рівень, основні переконання, включає глибинні уявлення, які часто не усвідомлюються, але формують основу поведінки організації. Це фундаментальні уявлення про природу роботи, ролі працівників і керівників, а також способи взаємодії в організації. Якщо основні переконання працівників суперечать основним переконанням організації, це може призводити до постійного напруження і латентних конфліктів. Наприклад, у організації, яка базується на переконанні, що працівники повинні виконувати завдання за інструкціями, працівник з інноваційним мисленням може відчувати пригнічення, що спричинить фрустрацію та потенційно конфліктну поведінку [67].

Конфлікти можуть виникати через розбіжності між проголошеними та фактичними елементами культури, через невідповідність цінностей працівників організаційним нормам, а також через протиріччя на рівні основних переконань. Ці конфлікти часто є наслідком нерівності між очікуваннями працівників і реальністю, що призводить до зниження мотивації, ефективності роботи та погіршення загального клімату в організації.

Організаційна культура виконує важливу регулятивну функцію в управлінні конфліктами, оскільки вона встановлює «рамки прийнятної поведінки» для працівників. З точки зору функціонального підходу, культура формує норми та правила, які визначають способи взаємодії, розв'язання суперечностей і досягнення цілей. Цей механізм може або знижувати ймовірність конфліктів, або сприяти їх трансформації у конструктивні форми.

Культура з високим рівнем кооперативності створює сприятливі умови для вирішення конфліктів. Одним із ключових аспектів такого підходу є заохочення відкритої комунікації. Згідно з теорією групової динаміки К. Левіна, відкритий обмін думками, ідеями та емоціями допомагає не лише виявляти джерела напруження, але й знаходити спільні рішення. У таких культурах працівники почуваються вільними висловлювати свої погляди, що дозволяє швидко і конструктивно вирішувати протиріччя на ранніх стадіях [68].

Іншою важливою характеристикою кооперативної культури є підтримка стратегій «win-win», де конфлікти сприймаються не як загроза, а як можливість для вдосконалення процесів та інновацій. За концепцією Дж. Вудена та теорією командного управління, спільна робота над розв'язанням конфліктів сприяє зміцненню командного духу, підвищенню довіри та створенню більш ефективних організаційних рішень. Такий підхід дозволяє уникнути деструктивної конкуренції та забезпечує гармонійний баланс між інтересами працівників і організації [69].

Однак у культурах з авторитарним стилем управління конфлікти часто придушуються, що може мати серйозні наслідки. Замість відкритого обговорення суперечностей ігноруються або вирішуються через примус і накази, що створює

атмосферу страху та недовіри. За теорією латентного конфлікту Р. Дарендорфа, такі приховані конфлікти не зникають, а накопичуються, стаючи джерелом глибшої дестабілізації. Латентні конфлікти з часом можуть ескалювати в деструктивні форми, що призводить до зниження ефективності роботи, підвищення плинності кадрів і втрати мотивації [70].

Отже, організаційна культура є потужним механізмом регуляції конфліктів. Її вплив залежить від типу культури: кооперативна культура сприяє відкритій комунікації та конструктивному вирішенню конфліктів, тоді як авторитарна культура підвищує ризик латентних і деструктивних суперечностей. Для ефективного управління конфліктами організації повинні культивувати відкритість, взаємну повагу та готовність до пошуку спільних рішень.

Організаційна культура відіграє важливу роль у виборі підходів до управління конфліктами, впливаючи на те, як організація та її працівники реагують на суперечності, вирішують проблеми та взаємодіють у складних ситуаціях. У рамках теорії менеджменту конфліктів Томаса-Кілмана, культура визначає, які стратегії розв'язання конфліктів є домінуючими та наскільки вони ефективні в конкретному середовищі [71].

Стратегія конкуренції є типовою для жорстко ієрархічних організаційних культур, де рішення ухвалюються на основі влади, авторитету та контролю. У таких організаціях конфлікти вирішуються шляхом використання сили, підпорядкування нижчих рівнів ієрархії рішенням керівництва або встановлення жорстких правил. Наприклад, у корпораціях із чітко структурованими процесами та низьким рівнем гнучкості, де домінує авторитарний стиль управління, конкуренція використовується як основний підхід до розв'язання суперечностей. Хоча цей метод може бути ефективним для швидкого вирішення конфліктів у критичних ситуаціях, він часто призводить до накопичення напруження, незадоволення та зниження довіри в колективі [71].

Стратегія компромісу переважає в організаційних культурах із середнім рівнем кооперації та уваги до результатів. У таких умовах конфлікти розв'язуються шляхом пошуку взаємоприйнятних рішень, що дозволяють обом

сторонам отримати часткове задоволення своїх потреб. Культури, які практикують компроміс, зазвичай поєднують прагнення до досягнення результатів із готовністю поступатися в менш важливих питаннях. Наприклад, в організаціях із демократичним стилем управління та відкритим обговоренням проблем компроміс забезпечує стабільність і знижує напруження, хоча не завжди вирішує глибинні причини конфліктів [71].

Стратегія співробітництва характерна для організаційних культур, орієнтованих на довгострокове партнерство, відкриту комунікацію та взаємну підтримку. У таких культурах конфлікти сприймаються як можливості для зростання, вдосконалення процесів і зміцнення командної роботи. Співробітництво передбачає пошук рішень, які максимально задовольняють інтереси обох сторін, і потребує високого рівня довіри, емпатії та готовності до діалогу. Наприклад, у компаніях, що культивують інновації та командну роботу, співробітництво допомагає створювати ефективні рішення, одночасно зміцнюючи корпоративний дух [71].

Крім того, культура, яка заохочує адаптивність, толерантність до невизначеності та конструктивний діалог, суттєво підвищує ефективність управління конфліктами. Згідно з моделлю ситуаційного лідерства П. Херсі та К. Бланшара, успішне управління залежить від здатності керівників адаптувати стиль управління до конкретної ситуації. У культурах, де цінуються гнучкість і готовність до змін, конфлікти стають каталізатором позитивних перетворень, а не джерелом деструкції. Наприклад, у таких організаціях конфлікти сприймаються як можливість для навчання, впровадження інновацій та покращення процесів [72].

Організаційна культура визначає не лише домінуючі стратегії управління конфліктами, але й загальний підхід до їх сприйняття та вирішення. Культура, яка підтримує конструктивний діалог, адаптивність і довгострокове співробітництво, створює умови для ефективного розв'язання конфліктів, знижуючи їхній негативний вплив на організацію та сприяючи її розвитку.

Психологічні аспекти формування конфліктів тісно пов'язані з організаційною культурою, адже саме культура визначає атмосферу в колективі, впливає на взаємини між працівниками та створює умови для їхньої взаємодії. Одним із ключових психологічних факторів, який сприяє запобіганню конфліктам, є психологічна безпека працівників. Цей аспект, що є невід'ємною складовою здорової організаційної культури, визначає, наскільки працівники почувуються комфортно, висловлюючи свої ідеї, ставлячи запитання або пропонуючи рішення без страху бути осудженими чи покараними [73].

Згідно з дослідженнями Е. Едмондсон, психологічна безпека є важливою умовою для створення продуктивної та гармонійної робочої атмосфери. У культурах, де працівники можуть відкрито ділитися своїми думками та висловлювати критику, рівень конфліктності є значно нижчим. Це пояснюється тим, що відкритий діалог допомагає вчасно виявляти та усувати потенційні джерела конфліктів. Наприклад, у команді, де кожен член відчувається впевнено, висловлюючи сумніви щодо прийнятого рішення, такі проблеми вирішуються на ранній стадії, запобігаючи їх ескалації [74].

Натомість у культурах, де панує атмосфера страху, працівники часто уникають відкритих висловлювань і приховують свої переживання. Це призводить до накопичення незадоволення, яке згодом може проявитися у вигляді прихованих або відкритих конфліктів. Наприклад, якщо співробітники бояться критикувати дії керівництва, навіть у випадку очевидних помилок, це не лише шкодить організації, але й підвищує напруження серед працівників, сприяючи формуванню латентних конфліктів [74].

Психологічна безпека також впливає на те, як працівники реагують на помилки. У культурах із високим рівнем безпеки помилки сприймаються як можливість для навчання, а не як причина для покарання чи звинувачень. Це знижує рівень тривожності та створює сприятливе середовище для спільного вирішення проблем. У такій атмосфері конфлікти, які виникають, швидше за все, будуть конструктивними, оскільки працівники не бояться відкрито обговорювати труднощі.

Е. Едмондсон також підкреслює, що створення психологічно безпечного середовища є відповідальністю керівництва. Лідери, які демонструють відкритість до зворотного зв'язку, заохочують участь кожного в ухваленні рішень і підтримують конструктивний діалог, сприяють формуванню культури, що запобігає конфліктам. Наприклад, якщо керівник активно залучає співробітників до обговорення нових ідей і визнає їхній внесок, це створює відчуття довіри й взаємоповаги, знижуючи ризик напруження в команді [74].

Психологічна безпека працівників є не лише інструментом запобігання конфліктам, але й важливим елементом продуктивної організаційної культури. У середовищах, де працівники відчують свободу висловлювати свої ідеї без страху осуду, конфлікти рідше набувають деструктивного характеру, а взаємодія в колективі стає більш ефективною. Створення психологічно безпечної атмосфери є стратегічно важливим завданням для керівництва, яке прагне знизити рівень конфліктності й підвищити загальну ефективність роботи організації.

Висновки до 2 розділу

У процесі дослідження теоретично обґрунтовано основні внутрішні та зовнішні фактори, що сприяють виникненню конфліктів у робочих колективах. Особлива увага приділена особистісним характеристикам працівників, міжособистісним стосункам та організаційним змінам, які є основними джерелами конфліктів. Розглянуті фактори взаємодії, що можуть або сприяти, або перешкоджати розвитку гармонійних стосунків у колективі.

Встановлено, що особистісні характеристики працівників мають важливе значення у формуванні колективної динаміки та рівня конфліктності в організації. Виявлено, що темперамент, рівень емоційної стабільності, стресостійкості, комунікабельності та здатності до співпраці значною мірою впливають на стиль взаємодії працівників, їхнє сприйняття стресових ситуацій та здатність до конструктивного вирішення конфліктів. Наприклад, високий рівень емоційної нестабільності або агресивності може призводити до частих суперечок та

непорозуміннь, що негативно впливає на атмосферу в колективі. Водночас працівники з високим рівнем емпатії та стресостійкості здатні більш ефективно вирішувати конфлікти та підтримувати позитивні стосунки у колективі.

У ході дослідження визначено, що міжособистісні стосунки є важливим фактором, який безпосередньо впливає на рівень конфліктності в колективі. Якість взаємодії між працівниками залежить як від індивідуальних особливостей, так і від соціально-психологічної атмосфери в організації. Встановлено, що конструктивні, підтримуючі стосунки між колегами сприяють зниженню рівня напруженості, полегшують вирішення проблем та сприяють досягненню спільних цілей. Однак проблеми у міжособистісних стосунках, такі як особистісні антипатії, конкуренція, або відсутність довіри, можуть стати джерелом тривалих конфліктів, що підривають ефективність роботи.

Результати констатувального експерименту засвідчили, що організаційні зміни, зокрема реорганізація підрозділів, зміна ієрархії, впровадження нових технологій, а також зміни в кадровій політиці, значно впливають на рівень конфліктності в колективі. Конфлікти найчастіше виникають через невизначеність у ролях і відповідальності працівників, побоювання втратити робочі місця або через опір змінам у звичних процесах. Підвищення емоційної напруги під час змін у структурі організації може призводити до виникнення як міжособистісних, так і міжгрупових конфліктів. Водночас чітке пояснення причин та цілей змін, а також залучення працівників до процесу змін допомагає знизити рівень конфліктності та підтримати стабільність в організації.

У процесі дослідження доведено, що організаційна культура є важливим регулятором поведінки працівників та одним із основних чинників, що визначає характер конфліктів у колективі. Встановлено, що організаційна культура, яка ґрунтується на заохоченні відкритої комунікації, взаємоповаги та співпраці, здатна значно знизити рівень конфліктності. У культурах, орієнтованих на авторитарний стиль управління, конфлікти зазвичай є латентними і часто набувають деструктивного характеру, що знижує ефективність роботи колективу та підвищує рівень стресу серед працівників.

Результати дослідження показали, що організаційна культура може сприяти або ускладнювати процеси вирішення конфліктів. Культури з високим рівнем кооперації та підтримки відкритої комунікації створюють умови для конструктивного вирішення конфліктів. Встановлено, що в таких культурах конфлікти сприймаються не як загроза, а як можливість для розвитку та покращення організаційних процесів. Водночас у культурах з авторитарним управлінням конфлікти часто замовчуються або придушуються, що призводить до накопичення напруги та погіршення психологічного клімату в колективі.

Таким чином, у розділі досліджено основні фактори конфліктів у робочих колективах, визначено роль особистісних характеристик працівників, міжособистісних стосунків та організаційних змін у виникненні конфліктів. Дослідження показало, що для запобігання конфліктам необхідно враховувати ці фактори при формуванні команд, управлінні змінами та створенні організаційної культури, яка підтримує здорові та конструктивні стосунки між працівниками.

РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У РОБОЧИХ КОЛЕКТИВАХ: МЕТОДИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ

3.1. Вибірка та методи дослідження

Дослідження конфліктів у робочих колективах мало на меті розкрити психологічні аспекти виникнення конфліктів, виявити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на конфліктну поведінку, а також визначити переважні стилі поведінки працівників у конфліктних ситуаціях. Для досягнення цієї мети було застосовано комплексний підхід, який поєднував кілька методів збору даних. Це дозволило отримати всебічну картину проблеми та розробити практичні рекомендації для покращення управління конфліктами в організації.

Дослідження проводилося серед працівників однієї організації, яка представляє сферу роздрібної торгівлі Товариство з обмеженою відповідальністю «ГРІН ХЕТ». Вибірка складалася з 50 осіб, що дозволило забезпечити репрезентативність даних та уникнути статистичних похибок, які могли б виникнути внаслідок недостатньої кількості респондентів. Важливим етапом було забезпечення розмаїття вибірки за демографічними характеристиками, такими як вік, стать, стаж роботи та рівень займаної посади.

Це були працівники, в кількості 10 осіб, які займали управлінські посади, мали значний вплив на прийняття рішень і управління колективом. Вони відповідали за організацію робочих процесів і виконання завдань, а також мали досвід у вирішенні конфліктних ситуацій.

Працівники в кількості 40 осіб, які не займали керівних посад, але активно взаємодіяли з керівниками і колегами. Вони представляли різні відділи та мали різний досвід роботи, що дало змогу оцінити конфліктні ситуації з різних точок зору.

Серед цих 50 респондентів було проведено інтерв'ю для вивчення зовнішніх факторів виникнення конфліктів: 10 керівників і 10 підлеглих. Також всі 50 респондентів взяли участь у тестуванні за методикою Томаса-Кілмена та

анкетуванні для вивчення внутрішніх факторів, що впливають на виникнення конфліктів.

Розподіл респондентів за статтю та віком був збалансованим, що дозволило врахувати можливий вплив цих факторів на схильність до конфліктної поведінки. Вік респондентів варіювався від 21 до 58 років, середній вік склав 32 роки. Працівники з різним стажем роботи (від 6 місяців до 15 років) забезпечили широку базу для аналізу взаємозв'язку між досвідом роботи та конфліктною поведінкою.

Для отримання повної картини про психологічні аспекти конфліктів у робочих колективах було використано кілька методів збору та аналізу даних. Це забезпечило можливість врахувати різні аспекти проблеми та звести до мінімуму ризик односторонніх висновків.

3.1.1. Тестування за методикою Томаса-Кілмена «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації»

Тестування проводилося серед усіх 50 респондентів і мало на меті визначити переважні стилі поведінки співробітників у конфліктних ситуаціях. Методика Томаса-Кілмена дозволяє ідентифікувати п'ять основних стилів: уникнення, пристосування, суперництво, співпраця та компроміс. Такий підхід дав змогу оцінити, наскільки респонденти схильні до різних стратегій вирішення конфліктів, що сприяло глибшому розумінню їхньої поведінки у складних ситуаціях.

Тестування здійснювалося у вигляді Google форм, які респонденти заповнювали індивідуально. Кожен учасник відповідав на низку запитань, що стосувалися різних аспектів конфліктних ситуацій. Зібрані дані оброблялися за допомогою стандартизованих шкал, що дозволило виявити ступінь вираженості кожного стилю поведінки у кожного респондента.

Методика була обрана через її надійність та валідність у дослідженні стилів поведінки у конфліктних ситуаціях. Тестування дозволило виявити загальні

тенденції та відмінності у поведінці різних груп працівників (керівників і підлеглих).

3.1.2. Анкетування щодо внутрішніх факторів виникнення конфліктів

Для виявлення внутрішніх факторів, що можуть сприяти виникненню конфліктів, було проведено анкетування серед усіх 50 респондентів. Анкета включала питання, які стосувалися особистісних характеристик працівників: рівня стресостійкості, емоційної стабільності, задоволеності роботою, ступеня емоційного вигорання та міжособистісних комунікативних навичок. Крім того, анкетування включало питання про взаємодію між працівниками та вплив особистісних якостей на робочу атмосферу.

Опитувальник складався з 30 закритих запитань, що дозволяло отримати кількісні дані. Закриті питання допомагали зібрати дані для статистичного аналізу. Анкетування було організоване конфіденційно, щоб забезпечити відвертість відповідей та зменшити вплив соціальної бажаності на результати. Зібрані дані були систематизовані для подальшого кількісного та якісного аналізу.

3.1.3. Проведення інтерв'ю з керівниками та підлеглими

Інтерв'ю проводилися з 20 респондентами (10 керівників і 10 підлеглих), щоб виявити зовнішні фактори, які впливають на виникнення конфліктів. Цей метод дозволив отримати детальну інформацію про вплив зовнішніх факторів на працівників, умови роботи, особливості організаційної культури, стиль керівництва та взаємодію між співробітниками. Запитання стосувалися впливу зовнішніх факторів виникнення конфліктів, таких як воєнний стан в країні, постійні обстріли міста, економічна нестабільність, інфляція, коливання курсу валют, а також зміни в законодавстві чи політичній ситуації, які можуть впливати на діяльність організації. Інтерв'ю охоплювали аспекти, пов'язані з впливом зовнішнього середовища на робочий процес і моральний стан працівників, а

також на здатність колективу адаптуватися до непередбачуваних змін. Вивчалася взаємозалежність між рівнем стресу, викликаного зовнішніми факторами, і частотою виникнення конфліктів у робочому колективі.

Інтерв'ю проводилися в напів-структурованому форматі, що давало змогу одночасно слідувати визначеній тематиці та враховувати індивідуальні особливості відповідей респондентів. Зустрічі тривали від 20 до 30 хвилин, а відповіді фіксувалися за допомогою внесення відповідей до Google форм для подальшого аналізу.

Аналіз відповідей дозволив виділити основні теми та тенденції в оцінках респондентів щодо факторів, які сприяють або перешкоджають виникненню конфліктів. Зокрема, було виявлено різницю у сприйнятті конфліктів між керівниками та підлеглими.

Зібрані дані підлягали кількісному та якісному аналізу для отримання всебічної картини конфліктів у робочих колективах.

Кількісний аналіз використовувався для обробки даних тестування за методикою Томаса-Кілмена, а також результатів анкетування щодо внутрішніх факторів. Дані аналізувалися за допомогою методів описової статистики (середні значення, медіани, стандартні відхилення).

Якісний аналіз застосовувався для обробки даних, отриманих під час інтерв'ю. Аналіз дозволив визначити основні зовнішні фактори, що сприяють конфліктам, такі як воєнний стан в країні, постійні обстріли міста, економічна нестабільність, інфляція, зміни в законодавстві чи політичній ситуації. Крім того, якісний аналіз дав можливість виявити унікальні випадки та індивідуальні особливості в реагуванні на конфлікти.

Для систематизації якісних даних використовувалися категорії та підкатегорії, що дало змогу структурувати інформацію та виділити ключові аспекти досліджуваних питань.

Поєднання кількісного та якісного підходів дало змогу отримати цілісне уявлення про психологічні аспекти конфліктів у робочих колективах та надати рекомендації для вдосконалення управління конфліктами в організації.

3.2 Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів конфліктів на прикладі конкретних організацій

У цьому розділі також розглядаються зовнішні фактори, які впливають на виникнення конфліктів у робочих колективах як серед підлеглих, так і серед керівників. Зовнішнє середовище, в якому функціонує організація, відіграє важливу роль у формуванні конфліктів, оскільки соціально-економічні, політичні та інші макрофактори можуть значно впливати на емоційний стан співробітників, їхню мотивацію та взаємодію в колективі. У процесі аналізу особливу увагу буде приділено таким аспектам, як економічна нестабільність, нові законодавчі вимоги, безпекові ризики, кадровий дефіцит, вплив конкуренції та зміни у вимогах клієнтів або постачальників.

Проведене дослідження дозволить краще зрозуміти, як зовнішні фактори сприяють виникненню напруженості та конфліктів у колективах, а також яким чином ці фактори по-різному сприймаються керівниками та підлеглими. Дослідження здійснюється на основі обробки відповідей учасників інтерв'ю, що допоможе виявити найбільш значущі зовнішні впливи та оцінити ступінь їхнього впливу на робочі стосунки та продуктивність. Це, у свою чергу, стане підґрунтям для формулювання рекомендацій щодо ефективного управління конфліктами та зниження негативного впливу зовнішніх факторів на організацію.

Дослідження складалося з двох компонентів: кількісного та якісного.

Кількісний компонент передбачав проведення інтерв'ю (за допомогою гугл-форми) серед працівників ТОВ «ГРІН ХЕТ». Вибіркова сукупність становила 20 респондентів. В основу вибірки було покладено квотний метод відбору, який включав розмежування за підлеглими та керівниками організації.

Якісний компонент передбачав проведення глибинних інтерв'ю зі співробітниками ТОВ «ГРІН ХЕТ» з метою отримання оціночних суджень щодо найбільш складних та дискусійних моментів. Було проведено 20 інтерв'ю з респондентами, які були занотовані, розшифровані та проаналізовані.

І підлеглі, і керівники відзначають, що економічні труднощі, викликані інфляцією та зростанням цін, значно підвищують рівень стресу. Підлеглі акцентують увагу на фінансових труднощах, які негативно впливають на їхнє емоційне самопочуття та здатність зосереджуватися на роботі. Постійне зростання цін створює відчуття невизначеності та безпорадності, що знижує мотивацію. Керівники, у свою чергу, також відчувають психологічний тиск, оскільки від них очікують рішень та підтримки в складних умовах, що змушує зосереджуватися на короткострокових цілях і намагатися стабілізувати ситуацію.

«Чесно кажучи, це важко не помічати. Постійно зростають ціни на все, а зарплата не встигає за інфляцією, тож це трохи тисне».

«Рішення приймаємо на ходу, оскільки події розвиваються дуже швидко. Неможливо передбачити все, тому доводиться вдаватися до непопулярних заходів, які раніше навіть не розглядалис.».

Підлеглі зазначають, що фінансові труднощі часто відволікають від роботи, що призводить до зниження продуктивності. Неможливість забезпечити собі базові потреби або нездатність адаптуватися до зростання цін створюють додатковий стрес і призводять до емоційного виснаження. Керівники намагаються підтримувати колектив, але й самі зіштовхуються з проблемами мотивації та ресурсного забезпечення. Обмежені бюджети змушують їх оптимізувати витрати та шукати нові підходи до збереження продуктивності колективу.

«Мене найбільше хвилює відсутність стабільності. Через фінансові труднощі часто виникає відчуття безпорадності, що сильно впливає на мою мотивацію. Мені стало важче змушувати себе працювати на повну, оскільки відчуваю себе емоційно виснаженим.»

«Психологічно дуже важко підтримувати команду. Часто люди дивляться на мене, як на того, хто має всі відповіді, але я теж не завжди знаю, що робити. Тому зосереджуюсь на короткострокових цілях.»

«Війна і економіка це два фактори, які йдуть рука об руку. Бюджети урізають, люди починають панікувати. Від цього знижується мотивація в команді.»

Переважна більшість респондентів, як керівники, так і підлеглі, відзначають, що кадровий дефіцит значно збільшує робоче навантаження. Через нестачу персоналу співробітники часто змушені виконувати додаткові обов'язки, які виходять за рамки їхньої основної роботи. Це призводить до перевантаження та втоми, оскільки працівники не завжди встигають виконати всі завдання вчасно. У таких умовах часто не вистачає часу навіть на короткі перерви, що сприяє емоційному та фізичному виснаженню.

«Навантаження зростає, і часто не вистачає сил виконувати все вчасно. Це призводить до додаткових конфліктів між тими, хто вважає, що працює більше за інших.»

«На ринку праці зараз повна нестабільність. Сьогодні є людина, завтра — її вже немає, бо поїхала у пошуках кращих умов. Це стомлює, і іноді відчуваєш, що не можеш покластися на жодного співробітника.»

Як керівники, так і підлеглі вказують, що нестача кваліфікованих фахівців значно впливає на ефективність роботи колективів. Деякі працівники залишають роботу через вигоряння або шукають більш високооплачувані місця. Нестабільність на ринку праці стала "новою нормою," що змушує компанії швидко адаптуватися до змін. У деяких випадках доводиться працювати з новачками, які не мають достатнього досвіду, що уповільнює робочі процеси і додає навантаження на старших співробітників. При цьому довгострокове залучення таких кадрів залишається під питанням.

«Нестача кадрів відчувається дуже сильно, особливо в тих сферах, де потрібні вузькопрофільні спеціалісти. Знаходимо людей, але їм часто бракує досвіду або бажання довгостроково працювати.»

«Так, є кадровий голод, але це змушує нас бути креативними у підходах до мотивації і робити ставку на молодь, яка швидше адаптується.»

В цілому, кадровий дефіцит та нестабільність на ринку праці створюють значні труднощі як для працівників, так і для керівників. Збільшення навантаження та нерівномірний розподіл роботи викликають стрес, що може призводити до конфліктів у колективах. Водночас, ці проблеми змушують

компанії бути більш гнучкими та шукати нові підходи до підтримки персоналу. Розробка ефективних стратегій з утримання кадрів, навчання та забезпечення позитивної корпоративної культури може допомогти зменшити негативні наслідки та підвищити ефективність роботи в складних умовах.

Загрози безпеці, такі як постійні обстріли, викликають високий рівень тривожності серед співробітників. Багато хто зазначає, що навіть якщо адаптація до постійних тривог і відбувається, це не означає відсутність емоційного впливу. Навіть після ночей без сну через обстріли люди приходять на роботу, проте їх продуктивність суттєво знижується. Хронічний стрес через загрозу для життя та безпеки часто призводить до фізичних проблем, таких як головний біль і порушення сну, що додатково впливає на ефективність роботи.

«Страх під час роботи завжди присутній. Навіть якщо намагаєшся зосередитися, думки все одно повертаються до питань безпеки.»

«До обстрілів звикли, але поганий сон впливає на працездатність.»

«Команда в принципі вже звикла до тривог, але це не означає, що вони не впливають. Після чергової ночі без сну людина вже не буде ефективною на 100%.»

Попри серйозний вплив обстрілів і постійних загроз на емоційний стан, деякі працівники зазначають, що ситуація їх мотивує більше зосередитися на роботі, як спосіб відволіктися від жахів реальності. Однак більшість все ж відчуває емоційне виснаження. Важливу роль у подоланні цих труднощів відіграють заходи з психологічної підтримки, забезпечення безпечних умов праці та відкритого спілкування всередині команди. Психологічна підтримка, а також можливість гнучкої роботи можуть суттєво знизити рівень стресу.

«Постійна небезпека змушує нас краще розуміти один одного і більше підтримувати. Проте відчуття страху все одно є, і з ним доводиться постійно боротися.»

«Деякі працівники, навпаки, стають ще більш мотивованими. Можливо, це якесь прагнення відволіктись від жахів реальності. Проте більшість, звичайно, переживає.»

У цілому, постійні обстріли та загроза безпеці мають серйозний негативний вплив на емоційний стан і продуктивність працівників. Хоча деякі компанії адаптували свої підходи до роботи, щоб мінімізувати вплив стресу, повністю подолати його неможливо. Проте підтримка з боку колективу та роботодавця, впровадження програм з психологічної допомоги та гнучких умов роботи можуть допомогти зменшити рівень напруги та покращити загальну робочу атмосферу.

Як керівники, так і підлеглі відзначають, що нові технології вимагають постійного навчання. Працівники часто стикаються з труднощами через необхідність освоювати нові інструменти в швидкому темпі, що викликає стрес і невдоволення. Відповіді підкреслюють, що швидкий темп впровадження змін не завжди дає можливість ефективно освоїти нові навички, що викликає стрес і невдоволення. Деякі співробітники вважають, що нові технології ускладнюють роботу на початкових етапах, оскільки вимагають додаткового часу на адаптацію.

«Мене особисто більше дратує, ніж радує, коли кожного місяця з'являється щось нове. Навчатися всьому бракує часу, і це викликає розчарування.»

«Найбільше дратує, коли зміни запроваджуються без попередження, і треба швидко підлаштовуватися. Це часто ламає наші звичні процеси.»

«Зміни в технологіях, як правило, позитивні, але деяким нашим співробітникам важко звикнути до нових стандартів. Ми намагаємося допомагати, але іноді простіше повернутися до старих методів.»

Впровадження нових технологій на робочому місці має як позитивні, так і негативні аспекти, що впливають на колектив. Основні труднощі пов'язані з потребою в постійному навчанні та адаптації, недостатньою підготовленістю окремих працівників, браком часу на освоєння нових інструментів та підвищеним рівнем стресу. Співробітники часто відчувають стомленість через постійні зміни, що може призводити до уповільнення роботи і напруженості в колективі, особливо коли швидкість адаптації працівників нерівномірна.

Попри початкові труднощі, нові технології сприяють підвищенню ефективності роботи та автоматизації рутинних завдань, що дає змогу звільнити

час для більш складної діяльності. Вони також стимулюють розвиток навичок працівників, що позитивно впливає на їх професійне зростання та конкурентоспроможність. Для зменшення негативних наслідків необхідно забезпечити належну підтримку та навчання, а також використовувати персоналізований підхід до адаптації, враховуючи індивідуальні потреби працівників. Гнучке впровадження змін із поступовим освоєнням нових інструментів та відкритий діалог у колективі сприятимуть успішному засвоєнню нововведень і зниженню рівня стресу.

З поточною ситуацією в країні вимоги клієнтів і постачальників стали більш жорсткими та мінливими, що створює додатковий тиск на робочий колектив. Спостерігається зростання вимог щодо термінів виконання та якості обслуговування, що призводить до підвищеного стресу серед працівників. Деякі клієнти стають більш розуміючими та готові до компромісів, але є й такі, хто наполягає на виконанні своїх умов без змін, що ускладнює роботу.

«Клієнти стали дуже нервовими, і їх вимоги змінилися. Треба працювати швидше і точніше, інакше конфліктів не уникнути.»

«Так, ми бачимо зміни у вимогах, але вони не завжди негативні. Часто покупці готові йти на поступки через розуміння поточної ситуації в країні.»

Відносини з постачальниками також стали непередбачуваними через зміни в логістиці та умови поставок, що призводить до затримок та підвищення цін. Компанії змушені адаптуватися, шукати нові підходи до обслуговування, спільно вирішувати проблеми з партнерами та ретельно планувати діяльність. Адаптивність та гнучке ставлення до змін стають критично важливими для підтримки ефективності роботи та задоволення вимог зовнішніх партнерів.

«Зміни у відносинах з клієнтами різні. Одні готові до компромісів, інші — ні. Це змушує нас шукати нові підходи до обслуговування і більш ретельно планувати роботу.»

«Деякі клієнти стали більш терплячими й розуміють ситуацію, але є й ті, хто вимагає, щоб усе залишалося як раніше.»

Більшість працівників і керівників вважають, що соціальні, культурні та релігійні відмінності не мають значного впливу на робочу атмосферу, оскільки пріоритетом залишається професіоналізм. У відповідях видно, що відмінності рідко стають причиною серйозних конфліктів у колективах. У деяких випадках, відмінності в культурних звичках або підходах до роботи можуть викликати непорозуміння, однак вони зазвичай вирішуються шляхом відкритого спілкування та взаємоповаги.

«У нас колектив різний, але це не проблема. Ми давно разом працюємо і вже знаємо, як спілкуватися одне з одним без конфліктів.»

«Чесно кажучи, ми мало звертаємо увагу на соціальні чи культурні відмінності. Усі зайняті роботою, і якщо й виникає конфлікт, то це здебільшого через робочі питання.»

«Час від часу буває. Наприклад, коли обговорюються політичні питання або новини.»

Конфлікти на соціальній чи культурній основі трапляються рідко і зазвичай пов'язані з питаннями політики або різними підходами до вирішення проблем. Щоб запобігти можливим непорозумінням, керівники рекомендують проводити тренінги з культурної компетентності, створювати відкриту атмосферу для обговорення різних поглядів та встановлювати чіткі правила комунікації. Загалом, управління різноманіттям сприяє покращенню робочої атмосфери та зміцненню команди.

В аналізі відповідей працівників і керівників видно, що основними очікуваннями співробітників є підвищення підтримки з боку керівництва, особливо в умовах стресу та зовнішнього впливу на роботу. Працівники прагнуть більше інформації щодо планів компанії, стабільнішої комунікації, гнучких умов роботи та додаткової уваги до їх психологічного стану. Також важливими є заходи щодо зниження робочого навантаження, наприклад, через наймання додаткових співробітників або забезпечення ресурсів.

«Було б добре, якби керівництво забезпечило стабільнішу комунікацію. Часто нам не вистачає інформації про те, як реагувати на зміни або нові вимоги. Більше відкритості допомогло б уникнути зайвого стресу.»

«Хотілося б, щоб керівництво частіше цікавилось нашим емоційним станом та враховували в яких умовах доводиться працювати.»

Зі свого боку, керівники впроваджують різні заходи для підтримки ефективної комунікації та зниження стресу, такі як регулярні зустрічі, командні заходи, індивідуальні бесіди, практики обміну досвідом між командами, а також надання гнучкості у графіку роботи. Однак деякі керівники зазначають, що через високий рівень навантаження не завжди вдається приділяти достатньо уваги емоційному стану підлеглих.

«Ми запровадили практику обміну досвідом між командами. Це дає змогу працівникам більше дізнатися про роботу інших відділів і краще зрозуміти загальну картину.»

«Я завжди кажу працівникам, що вони можуть працювати з дому, якщо відчують, що їм небезпечно добиратися до офісу.»

Загалом, обидві сторони визнають важливість відкритої комунікації, гнучкості та підтримки для зменшення стресу та покращення робочих умов. Ефективні кроки з боку керівництва включають організацію тренінгів, заходів для згуртування команди, запровадження гнучких умов праці та стабільного інформування співробітників про зміни в компанії.

Також було проведено оцінку за допомогою методики Томаса-Кілмана, яка спрямована на визначення стилів поведінки в конфліктних ситуаціях. У дослідженні взяли участь 68 респондентів з робочого колективу ТОВ «ГРІН ХЕТ». Методика передбачає аналіз п'яти основних стратегій поведінки в конфліктах: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування. Опитування проводилось методом розсилки працівникам посилання на Google форми. Збір інформації був анонімізований.

Результати тестування допомогли визначити, які стилі взаємодії є домінуючими в колективі, а також виявити потенційні проблеми у вирішенні

конфліктів (рис. 3.1). Отримані дані можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо покращення комунікації та ефективного управління конфліктами в організації.

За результатами тестування за методикою Томаса-Кілмана (табл. 3.1), було виявлено, що в робочому колективі переважають такі стилі поведінки:

Таблиця 3.1.

Результати тестування за методикою Томаса-Кілмана

	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
Респондент 1	5	9	8	3	5
Респондент 2	7	8	7	2	6
Респондент 3	6	6	10	4	4
Респондент 3	7	6	10	2	5
Респондент 4	7	5	7	9	2
Респондент 5	4	4	10	6	6
Респондент 6	2	8	9	5	6
Респондент 7	1	8	8	5	8
Респондент 8	0	6	5	10	9
Респондент 9	1	8	7	4	10
Респондент 10	0	6	10	7	7
Респондент 11	6	6	6	6	6
Респондент 12	0	5	12	6	7
Респондент 13	7	7	7	5	4
Респондент 14	1	6	9	4	10
Респондент 15	8	7	9	3	3
Респондент 16	5	8	8	5	4
Респондент 17	1	7	8	10	4
Респондент 18	1	6	8	7	8
Респондент 19	7	8	10	4	1
Респондент 20	11	7	7	3	2
Респондент 21	5	8	8	5	4
Респондент 22	1	6	8	10	5
Респондент 23	1	7	9	6	7
Респондент 24	7	7	11	4	1
Респондент 25	2	7	9	4	8
Респондент 26	2	6	10	4	8
Респондент 27	6	5	10	6	3
Респондент 28	7	7	8	8	0
Респондент 29	11	8	5	4	2

Продовж., табл. 3.1

Респондент 30	11	8	5	4	2
Респондент 31	5	5	8	7	5
Респондент 32	3	6	10	6	5
Респондент 33	3	6	11	7	3
Респондент 34	3	7	7	7	6
Респондент 35	5	7	8	6	4
Респондент 36	6	8	8	5	3
Респондент 37	3	7	10	4	6
Респондент 38	5	6	7	3	9
Респондент 39	0	8	7	6	9
Респондент 40	4	9	7	3	7
Респондент 41	3	6	11	4	6
Респондент 42	1	6	9	5	9
Респондент 43	11	5	7	5	2
Респондент 44	3	8	9	5	5
Респондент 45	5	7	10	8	0
Респондент 46	5	8	7	3	7
Респондент 47	10	7	6	3	4
Респондент 48	4	7	9	2	8
Респондент 49	1	6	9	9	5
Респондент 50	5	7	9	2	7
Респондент 51	6	7	8	3	6
Респондент 52	2	6	10	4	8
Респондент 53	8	4	9	5	4
Респондент 54	2	5	6	7	10
Респондент 55	4	7	12	4	3
Респондент 56	9	5	7	3	6
Респондент 57	4	5	7	9	5
Респондент 58	4	9	7	2	8
Респондент 59	3	9	9	5	4
Респондент 60	8	5	6	7	4
Респондент 61	5	9	6	7	3
Респондент 62	0	5	10	7	8
Респондент 63	2	4	11	6	7
Респондент 64	3	6	12	5	4
Респондент 65	4	4	10	6	6
Респондент 66	7	11	7	1	4
Респондент 67	3	7	4	8	8
Респондент 68	4	4	9	4	9

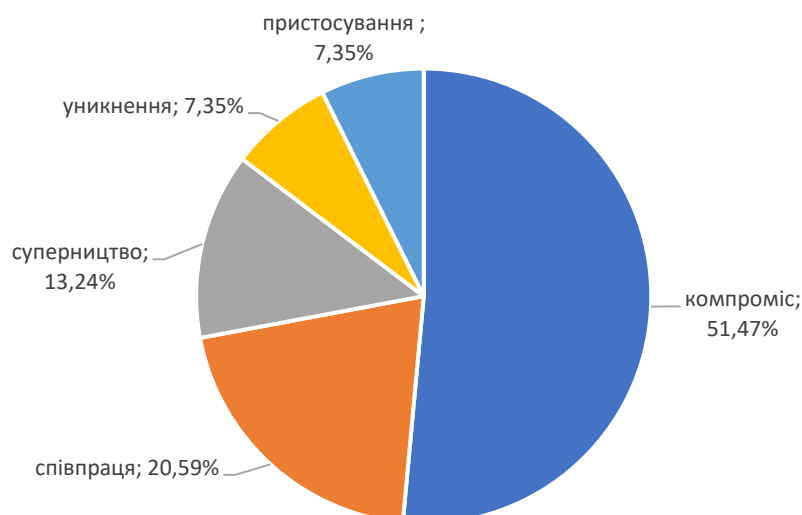


Рис. 3.1. Розподіл стилів поведінки в конфліктних ситуаціях.

Компроміс (51,47%) – найбільш поширений стиль поведінки. Це свідчить про прагнення більшості працівників знаходити рішення, які частково задовольняють усі сторони, готовність іти на поступки заради уникнення загострення конфлікту. Така ситуація може бути ознакою наявності певного рівня гнучкості та взаєморозуміння в колективі, проте також може свідчити про небажання співробітників повністю відстоювати свої інтереси, що може впливати на якість прийнятих рішень.

Співпраця (20,59%) – другий за популярністю стиль поведінки. Працівники, орієнтовані на співпрацю, прагнуть досягти взаємовигідних рішень і шукають шляхи повного задоволення потреб усіх сторін. Відносно високий відсоток співпраці свідчить про наявність у колективі культури відкритого діалогу та готовності розв'язувати конфлікти конструктивно. Це позитивний показник, який говорить про зрілість колективу в розв'язанні конфліктних ситуацій.

Суперництво (13,24%) – менш поширений стиль у колективі, проте деякі працівники все ж схильні активно відстоювати свої позиції, навіть якщо це може викликати конфронтацію. Це може бути корисним у ситуаціях, коли важливо

досягти конкретного результату або захистити інтереси компанії, однак при надмірному використанні може створювати напруження в робочих відносинах.

Уникнення (7,35%) – деяка частина співробітників схильна уникати конфліктів, не намагаючись вирішити їх безпосередньо. Така поведінка може свідчити про небажання брати відповідальність за розв'язання проблем або про невпевненість у можливості ефективного вирішення конфлікту. Це може призводити до того, що конфлікти накопичуються, стають більш складними та складніше вирішуваними в майбутньому.

Пристосування (7,35%) – стиль, який вказує на готовність частини колективу поступатися своїми інтересами задля підтримки гармонії в колективі. Це може свідчити про прагнення уникнути конфронтації та підтримати позитивний мікроклімат. Однак часте використання цього стилю може призводити до накопичення невдоволення та нереалізованих потреб, що згодом може стати причиною прихованих конфліктів.

Результати свідчать про те, що в колективі домінує орієнтація на компроміс та співпрацю, що є позитивною характеристикою, оскільки працівники намагаються знайти рішення, які влаштують усі сторони, і прагнуть підтримувати добрі взаємини. Це може сприяти створенню здорового робочого середовища з відносно низьким рівнем відкритих конфліктів. Однак висока частка компромісу та пристосування може вказувати на те, що в колективі не завжди ефективно вирішуються глибокі проблеми, а конфлікти часто згладжуються, а не усуваються.

Така ситуація може потребувати підвищення уваги до розвитку навичок ефективної комунікації та управління конфліктами, щоб працівники могли впевненіше відстоювати свої інтереси, знаходити більш ефективні та стійкі рішення для конфліктних ситуацій.

Для аналізу внутрішніх факторів конфліктів в організації ТОВ «ГРІН ХЕТ» проводилось опитування методом розсилки працівникам посилання на Google форми. Збір інформації був анонімізований. В опитуванні прийняли участь

працівники в кількості 50 респондентів різної вікової категорії, професії та напрямку діяльності.

Результати дослідження висвітлюють кілька ключових проблем у комунікації працівників товариства.

1. Частота конфліктів через проблеми в комунікації.

56% працівників стикаються з проблемами у спілкуванні з колегами, з яких 14% зазначають, що це трапляється дуже часто (рис. 3.2). Це свідчить про те, що комунікація всередині колективу має низький рівень ефективності та взаєморозуміння.

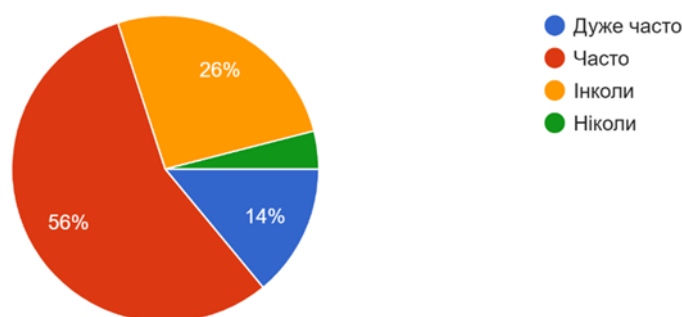


Рис. 3.2. Як часто ви стикаєтесь з проблемами у спілкуванні між колегами?

44,9% респондентів вважають, що конфлікти виникають через недостатність або некоректність інформації (рис. 3.3). Це вказує на те, що відсутність належної організації передачі інформації створює не лише труднощі в роботі, а й напруженість між співробітниками.

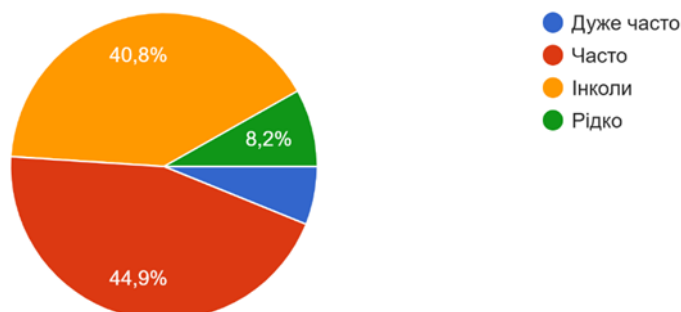


Рис. 3.3. Як часто ви відчуваєте, що конфлікти в колективі виникають через брак інформації або непорозуміння?

2. Проблеми з відкритістю та готовністю обговорювати складні питання.

Лише 8% респондентів заявляють, що колеги завжди готові обговорювати проблемні питання, тоді як 58% (16% дуже часто + 42% часто) вказують на їх неготовність (рис. 3.4). Це створює бар'єри для вирішення конфліктів, оскільки замовчування проблем або уникання обговорень лише посилює напругу в колективі.

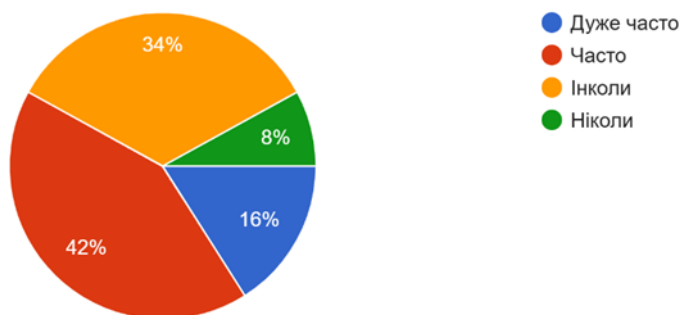


Рис. 3.4. Як часто ви відчуваєте, що колеги не готові обговорювати проблемні питання відкрито?

3. Поширеність непорозумінь через некоректну передачу інформації.

46% респондентів часто стикаються з проблемами через некоректно передану інформацію, а 10% – дуже часто (рис. 3.5). Це вказує на систематичну проблему в організації інформаційних потоків. Співробітники не отримують чітких і зрозумілих повідомлень, що призводить до помилок у виконанні завдань.

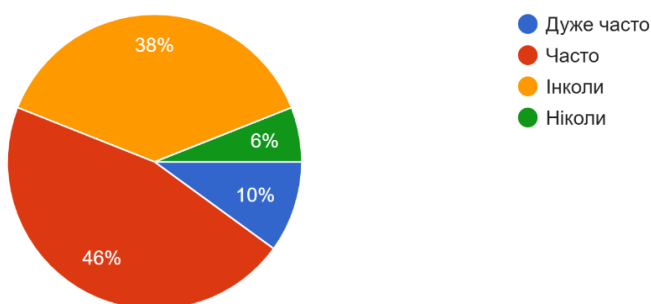


Рис. 3.5. Чи часто у вашому колективі виникають непорозуміння через неправильно передану інформацію?

4. Відсутність співпраці між командами та відділами.

Проблеми з комунікацією між відділами є поширеними, адже 60% (14% дуже часто + 46% часто) респондентів вказують на труднощі в міжвідділовій співпраці (рис. 3.6). Це може бути наслідком як недостатньої координації з боку керівництва, так і відсутності механізмів для прозорого обміну інформацією між командами.

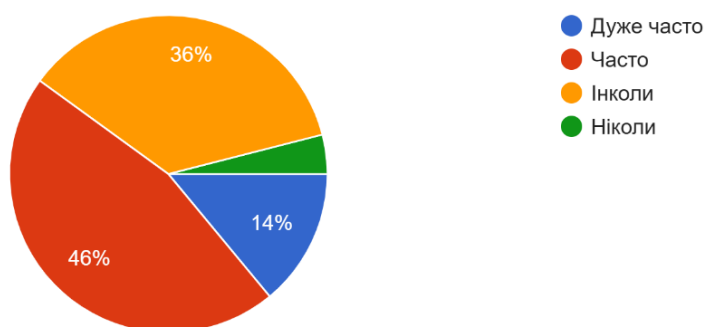


Рис. 3.6. Як часто ви стикаєтесь з ситуаціями, коли у вас є труднощі через відсутність чіткої комунікації між відділами або командами?

5. Закритість та небажання ділитися інформацією.

58% опитаних (14% дуже часто + 44% часто) стикаються з небажанням колег ділитися необхідною для роботи інформацією (рис. 3.7). Це свідчить про відсутність культури співпраці або страх за власне становище, коли інформація може використовуватись для посилення позицій іншого співробітника.

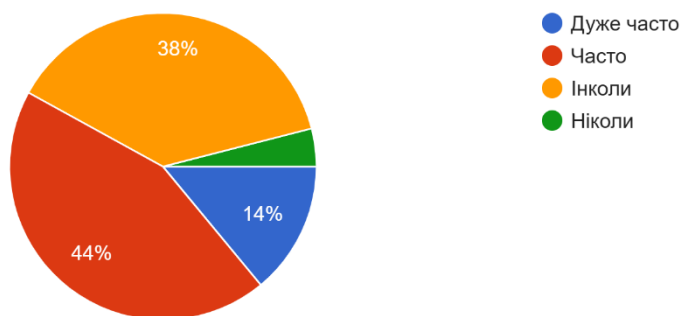


Рис. 3.7. Чи часто ви стикаєтесь з тим, що ваші колеги не хочуть ділитися необхідною для роботи інформацією?

Результати опитування свідчать про системність проблем у комунікації, які впливають як на рівень взаємодії між окремими працівниками, так і на роботу команд загалом. Ці труднощі є постійними та суттєво знижують ефективність роботи колективу. Небажання відкрито обговорювати складні питання або ділитися необхідною інформацією вказує на низький рівень довіри серед працівників і недостатньо розвинену культуру співпраці. Крім того, відсутність чітких механізмів передачі інформації призводить до нечіткої, запізнілої або викривленої комунікації, що лише посилює непорозуміння, створює додаткове навантаження на працівників та ускладнює виконання завдань. Ці аспекти вимагають негайного втручання, спрямованого на побудову ефективних комунікаційних процесів у колективі.

Дані опитування свідчать про те, що проблема зворотного зв'язку є важливим фактором, який впливає на якість виконання завдань та загальну ефективність роботи колективу. Детальний аналіз отриманих результатів:

1. Ненадання зворотного зв'язку колегами.

18,4% респондентів дуже часто відчують, що не отримують зворотного зв'язку від колег. 38,8% опитаних часто стикаються з цією проблемою, а 30,6% зазначили, що така ситуація трапляється інколи (рис. 3.8). Лише 12,2% працівників вказали, що завжди отримують зворотний зв'язок.

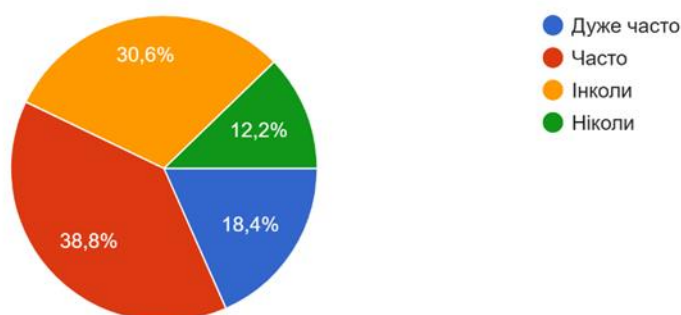


Рис. 3.8. Чи часто ви відчуваєте, що ваші колеги не надають вам зворотного зв'язку щодо вашої роботи?

Близько 88% працівників мають періодичні або регулярні труднощі з отриманням фідбеку від колег. Це свідчить про недостатній рівень комунікації у

команді, де працівники не відчують зобов'язання надати своїм колегам інформацію про якість їхньої роботи. Така ситуація може спричинити демотивацію, знижувати якість виконання завдань та створювати перешкоди для професійного розвитку співробітників.

2. Відсутність зворотного зв'язку після завершення важливих завдань.

14% респондентів дуже часто не отримують фідбек після виконання важливих завдань. 28% зазначили, що така ситуація трапляється часто, а 52% — інколи (рис. 3.9). Лише 6% працівників завжди отримують необхідний зворотний зв'язок.

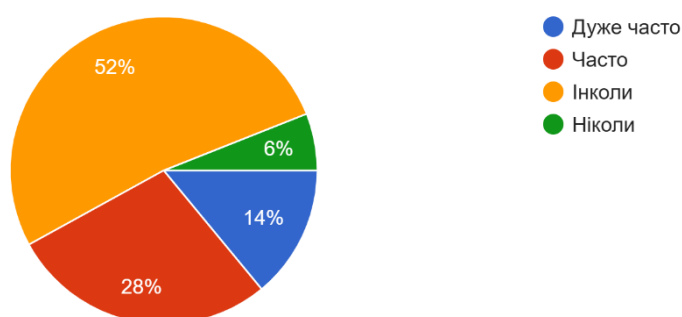


Рис. 3.9 Як часто ви не отримуєте необхідного зворотного зв'язку після завершення важливого завдання?

Цей показник вказує, що для 94% респондентів відсутність зворотного зв'язку є проблемою після завершення важливих завдань. Це свідчить про недостатньо налагоджені процеси оцінки роботи. Якщо після завершення ключових проєктів співробітники не отримують інформацію про їхню ефективність, вони не знають, чи відповідають результати очікуванням, що може викликати невпевненість у своїй роботі та знизити залученість до наступних проєктів.

Проблема несвоєчасного отримання необхідної для роботи інформації є поширеною і значною мірою впливає на ефективність виконання завдань.

Частота несвоєчасного отримання інформації: 12,2% респондентів дуже часто стикаються з несвоєчасним отриманням інформації, що вказує на постійну наявність цієї проблеми в їхній роботі; 34,7% працівників зазначили, що часто

стикаються з такою ситуацією, що також свідчить про поширеність проблеми; 51% опитаних вказали, що інколи отримують інформацію несвоєчасно; лише 2% респондентів повідомили, що інформація завжди надається вчасно (рис. 3.10).

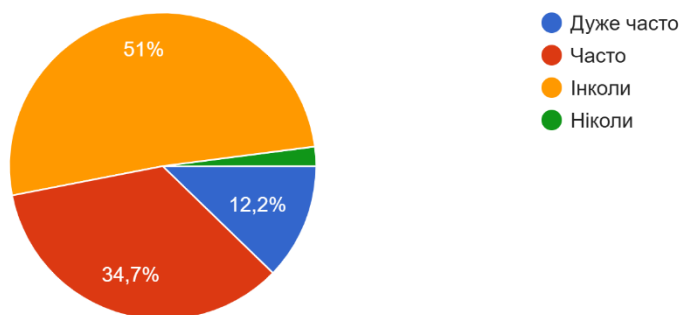


Рис. 3.10. Наскільки часто інформація, необхідна для роботи, подається вам несвоєчасно?

Сумарно, 98% працівників в тій чи іншій мірі відчувають труднощі через несвоєчасне надання інформації, причому для 47% це проблема регулярна або часта. Такий показник демонструє, що процеси обміну інформацією в організації є недостатньо ефективними.

Несвоєчасна передача інформації призводить до затримок у виконанні завдань, погіршення якості роботи та зростання рівня стресу у співробітників. Це може бути викликано недоліками в комунікаційних каналах, відсутністю чітких регламентів обміну даними або браком відповідальності за передачу інформації.

Результати опитування свідчать, що проблема нечітко сформульованих завдань є однією з головних причин виникнення непорозуміннь у колективі.

Частота виникнення проблем через нечітко сформульовані завдання. 14% респондентів вказали, що дуже часто стикаються з непорозуміннями через нечітке формулювання завдань. Це означає, що для частини працівників ця проблема є постійною і значно ускладнює їхню роботу. 40% працівників часто зустрічаються з такою ситуацією, що демонструє системність цього питання. 42% опитаних відзначають, що інколи виникають непорозуміння через нечіткі завдання, що вказує на нерегулярний, але все ж частий характер проблеми. Лише 4%

респондентів повідомили, що така ситуація ніколи не виникає у їхній роботі, що підтверджує загальну поширеність проблеми (рис. 3.11).

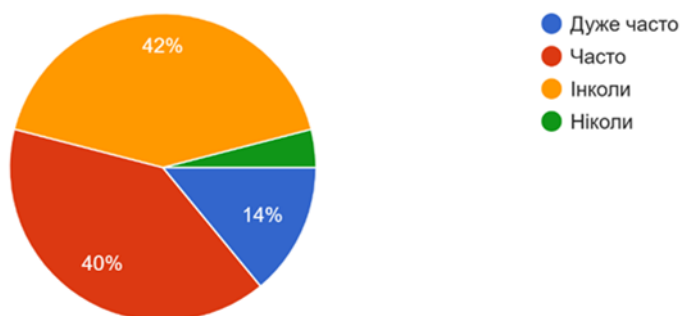


Рис. 3.11 Чи часто у вашому колективі виникають непорозуміння через нечітко сформульовані завдання?

Сумарно, 96% працівників так чи інакше стикаються з нечітко сформульованими завданнями. Із них для 54% це часта або регулярна проблема, що свідчить про відсутність чіткої постановки цілей, завдань та інструкцій.

На основі результатів опитування можна зробити кілька важливих висновків щодо комунікації та організації роботи в колективі. Проблеми в комунікації є систематичними та суттєво впливають на ефективність роботи. Велика частина працівників часто або інколи стикаються з труднощами у спілкуванні з колегами, зокрема, через недосконалу передачу інформації, відсутність зворотного зв'язку та нечітке формулювання завдань. Це вказує на низький рівень відкритості та довіри в колективі, що часто призводить до конфліктів і непорозумінь.

Важливою проблемою є відсутність чітких механізмів передачі інформації. Інформація часто подається несвоєчасно або неправильно, що створює додаткове навантаження на працівників. Крім того, відсутність чіткого зворотного зв'язку після виконання завдань ускладнює процес оцінки результатів роботи і не дає можливості для вдосконалення. Це також свідчить про відсутність ефективних систем для оцінки і контролю виконання завдань.

Ще однією суттєвою проблемою є нечітке формулювання завдань, що сприяє виникненню непорозумінь та плутанини. Коли завдання не зрозумілі або

мають неоднозначне трактування, працівники витрачають більше часу на уточнення деталей, що знижує загальну продуктивність. Нечіткість завдань, як і відсутність належного зворотного зв'язку, свідчить про необхідність вдосконалення комунікаційних процесів і структурних інструментів для управління завданнями.

У зв'язку з цим, важливо запровадити стандартизовані механізми комунікації, регулярне надання зворотного зв'язку, чітке формулювання завдань і забезпечення доступу до необхідної інформації. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність роботи, зменшити кількість конфліктів та непорозумінь, а також сприятиме розвитку довіри та відкритості в колективі.

3.3. Рекомендації щодо покращення організаційної культури для зменшення конфліктності

Рівень конфліктності в робочому колективі безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації, якість взаємодії між працівниками та загальний емоційний клімат. Для зменшення напруженості необхідно впроваджувати цілеспрямовані заходи, які сприятимуть формуванню відкритого, толерантного та підтримуючого середовища. Ці заходи включають вдосконалення комунікаційних процесів, розвиток лідерських навичок серед керівників, створення умов для професійного та особистого зростання працівників, а також підвищення їхньої залученості до важливих процесів. Нижче наведено конкретні рекомендації, що допоможуть досягти цих цілей.

1. Покращення комунікації в колективі.

Ефективна комунікація є основою для створення гармонійного робочого середовища та зменшення конфліктності. Саме через комунікацію забезпечується розуміння між працівниками, а також довіра до керівництва. Для покращення цього процесу необхідно впровадити такі заходи:

- впровадити регулярні зустрічі. Організація регулярних зборів допомагає забезпечити своєчасний обмін інформацією, обговорення ключових

питань і координацію спільних дій. Щотижневі зустрічі можуть бути присвячені оперативним завданням, а щомісячні – стратегічним питанням та аналізу досягнутих результатів. Такі заходи сприяють відкритості та прозорості, дозволяють обговорювати актуальні проблеми, пропонувати нові ідеї та знаходити ефективні рішення.

- запровадити механізми зворотного зв'язку. Анонімний зворотний зв'язок дозволяє працівникам відкрито висловлювати свої думки, побоювання чи пропозиції без страху перед негативними наслідками. Це можна реалізувати через онлайн-форми, опитувальники або спеціальні «скриньки довіри». Такі механізми сприяють ранньому виявленню проблемних зон, дозволяючи керівництву швидко реагувати на них і уникати ескалації конфліктів.

- сприяти відкритому обміну інформацією. Прозорість у прийнятті рішень та роз'яснення політики організації підвищують довіру працівників до керівництва. Для цього важливо чітко пояснювати причини змін, нововведень або прийнятих рішень. Регулярне інформування через внутрішні комунікаційні канали забезпечує працівників актуальною інформацією, зменшує невизначеність і запобігає виникненню чуток.

- навчати працівників навичкам ефективного спілкування. Для зменшення конфліктності важливо, щоб працівники володіли навичками активного слухання, асертивного висловлювання своїх думок і управління емоціями. Організація тренінгів із цих тем допоможе працівникам краще розуміти один одного, уникати непорозумінь і будувати конструктивний діалог. Навчання також може включати розвиток емпатії, вміння працювати у стресових умовах та розв'язання конфліктів на ранніх етапах.

Ці заходи дозволять створити культуру відкритої та довірливої комунікації, що сприятиме зниженню конфліктності в колективі та підвищенню ефективності роботи організації.

2. Розвиток лідерських навичок серед керівників.

Розвиток лідерських навичок є важливим інструментом для зниження рівня конфліктності в колективі та покращення організаційної культури. Керівники, які

володіють сучасними методами управління та ефективного вирішення конфліктів, сприяють створенню продуктивного та довірливого середовища. Для цього рекомендується:

- провести тренінги з управління конфліктами та лідерства. Регулярне навчання керівників допоможе їм краще розуміти природу конфліктів та ефективно їх вирішувати. Тренінги повинні включати: методи запобігання конфліктам; техніки управління емоціями; розвиток стратегічного мислення, ефективного делегування завдань та мотивації працівників;
- застосовувати демократичний стиль керівництва. Демократичний підхід передбачає залучення працівників до прийняття важливих рішень, що сприяє підвищенню мотивації та зменшенню конфліктності. Наприклад, організовувати спільні наради для обговорення важливих питань і пошуку рішень, залучати працівників до робочих груп для вирішення конкретних завдань;
- впровадити систему наставництва. Призначувати досвідчених наставників, які забезпечуватимуть підтримку та навчання нових керівників. Проводити регулярні індивідуальні консультації, спрямовані на вирішення складних питань і обмін досвідом.

Реалізація цих заходів сприятиме розвитку компетентності керівників, зміцненню довіри в колективі та створенню умов для зниження конфліктності.

3. Забезпечення підтримуючого робочого середовища.

Підтримуюче робоче середовище відіграє важливу роль у зниженні рівня стресу та конфліктності серед працівників. Це середовище сприяє підвищенню продуктивності, покращенню емоційного клімату та формуванню здорового балансу між роботою і особистим життям. Гнучкість у робочому графіку дозволяє працівникам краще поєднувати професійні обов'язки та особисті потреби. Це можна реалізувати через:

- можливість дистанційної роботи, яка зменшує стрес, пов'язаний із транспортними витратами та необхідністю перебування в офісі;
- впровадження часткової зайнятості для працівників із особливими потребами чи сімейними обов'язками;

- гнучкі години роботи, які дозволяють працівникам самостійно обирати час початку та завершення робочого дня в межах встановленого діапазону.

Психологічна підтримка є важливим інструментом для зниження стресу та поліпшення емоційного здоров'я. Основні заходи включають:

- організацію консультацій із професійними психологами для надання допомоги працівникам у складних ситуаціях;
- проведення тренінгів із управління стресом, що навчають працівників розпізнавати та мінімізувати стресові фактори;
- програми з емоційного здоров'я, спрямовані на підвищення стресостійкості та створення позитивного робочого настрою.

Для забезпечення здорового балансу необхідно створювати умови для відпочинку та релаксації. Це може включати:

- корпоративні заходи, такі як святкові події, спільні обіди чи екскурсії;
- організацію зон відпочинку в офісі, де працівники можуть розслабитися протягом робочого дня;
- заходи для зміцнення команди, які допомагають працівникам покращити взаємодію та налагодити робочі стосунки.

4. Вдосконалення мотиваційної політики.

Мотиваційні програми допомагають зміцнити позитивну поведінку працівників і стимулюють їх до конструктивної взаємодії. Для цього рекомендується:

- запровадити винагороди за конструктивну поведінку. Премії чи бонуси за активну участь у вирішенні конфліктів. Заохочення працівників, які сприяють створенню позитивного робочого клімату;
- забезпечити можливості професійного розвитку. Організація програм навчання сприяє зростанню компетенцій працівників і зниженню їхньої фрустрації.

- сприяти командній роботі. Проводити тимблдінг-заняття для розвитку взаємодії між працівниками. Організовувати спільні заходи, такі як спортивні ігри або культурні події. Заохочувати участь у групових проєктах, які сприяють згуртованості команди.

5. Адаптація до організаційних змін.

Організаційні зміни можуть стати джерелом стресу, тому важливо підготувати працівників і керівників до таких процесів. Для покращення цього процесу необхідно впровадити такі заходи:

- проводити попередню підготовку до змін. Організовувати тренінги перед важливими трансформаціями для пояснення їхньої суті. Залучати працівників до обговорення змін, щоб врахувати їхню думку;
- забезпечити прозорість комунікацій. Регулярно інформувати працівників про хід змін через внутрішні канали комунікації. Організовувати зустрічі для пояснення цілей і очікуваних результатів трансформацій;
- розвивати навички кризового менеджменту. Техніки управління стресом у складних ситуаціях. Навички адаптації до змін та роботи в умовах невизначеності.

Реалізація цих заходів дозволить створити атмосферу довіри, поваги та згуртованості, що сприятиме підвищенню продуктивності та зниженню конфліктності в колективі.

У процесі дослідження теоретично обґрунтовано вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на виникнення та розвиток конфліктів у робочих колективах. Визначено, що конфлікти є багатофакторними явищами, на які впливають як психологічні особливості працівників, так і зовнішні обставини, такі як економічна нестабільність, кадровий дефіцит, зміни у законодавстві та безпекові ризики. Теоретична база дослідження включала аналіз внутрішніх факторів, таких як особистісні характеристики, стилі поведінки у конфліктних ситуаціях, рівень стресостійкості та комунікативні навички.

Встановлено, що домінуючими стилями поведінки в конфліктних ситуаціях серед працівників є компроміс та співпраця, що свідчить про прагнення більшості

знаходити взаємовигідні рішення та підтримувати позитивний робочий клімат. Водночас, частина працівників демонструє стиль уникнення або пристосування, що може призводити до прихованих конфліктів та накопичення невдоволення. Зовнішні чинники, такі як економічна нестабільність і загрози безпеці, значно підвищують рівень стресу, що негативно впливає на ефективність роботи та взаємодію у колективі.

Висновки до 3 розділу

У ході дослідження визначено ключові проблеми комунікації в організації, які сприяють виникненню конфліктів. Зокрема, було виявлено, що значна частина працівників стикається з несвоєчасним наданням інформації, нечітким формулюванням завдань, браком зворотного зв'язку та низьким рівнем відкритості до обговорення проблемних питань. Ці проблеми є системними та вимагають запровадження комплексних заходів для їх подолання.

Результати констатувального експерименту засвідчили, що внутрішні конфлікти в колективах значною мірою спричинені недосконалими комунікаційними процесами, низьким рівнем довіри між працівниками та недостатньо ефективним управлінням з боку керівництва. Зовнішні фактори, такі як фінансові труднощі, зміни у ринку праці та соціально-політична ситуація, посилюють ці внутрішні проблеми, що призводить до зростання напруженості у колективах.

У процесі дослідження доведено, що для зменшення рівня конфліктності необхідно вдосконалити організаційну культуру, зокрема шляхом розвитку лідерських навичок керівників, підвищення відкритості комунікації, забезпечення підтримуючого робочого середовища та впровадження системи психологічної допомоги. Крім того, впровадження програм навчання, спрямованих на розвиток навичок ефективної комунікації та управління конфліктами, є важливим елементом для побудови гармонійного робочого середовища. Застосування таких

заходів сприятиме покращенню взаємодії між працівниками, зниженню рівня стресу та підвищенню загальної продуктивності організації.

ВИСНОВКИ

За підсумками нашого дослідження ми дійшли до наступних висновків. У процесі дослідження теоретично обґрунтовано природу та механізми виникнення конфліктів у робочих колективах, розкрито зміст і уточнено сутність ключових понять дослідження. Встановлено, що конфлікти є природним явищем, яке виникає внаслідок взаємодії працівників із різними інтересами, цінностями та поглядами. Вони можуть виконувати як деструктивні функції, що призводять до зниження ефективності праці й погіршення психологічного клімату, так і конструктивні, які сприяють пошуку інноваційних рішень і розвитку команди. Уточнено класифікацію конфліктів за їх формами (міжособистісні, групові, організаційні), причинами (розподіл ресурсів, комунікативні бар'єри) та наслідками.

Встановлено, що основними причинами конфліктів є комунікативні бар'єри, такі як неточна передача інформації або відсутність зворотного зв'язку, розподіл ресурсів, включаючи обмеження часу, матеріалів і доступу до обладнання, а також розбіжності у цілях, що пов'язані з відмінностями у стратегічних пріоритетах працівників і підрозділів. Відсутність належного управління цими аспектами поглиблює напруженість у колективі та спричиняє деструктивні наслідки, включаючи погіршення корпоративного клімату.

У ході дослідження визначено, що домінуючими стилями поведінки працівників у конфліктних ситуаціях є компромісний (51,47%) та стиль співпраці (20,59%), які свідчать про прагнення до пошуку взаємовигідних рішень. Менш поширеними є уникнення та пристосування (по 7,35% кожен), що свідчить про небажання загострювати конфронтації або уникнення відповідальності. Результати дослідження підтвердили, що стиль поведінки в конфлікті залежить від рівня емоційної зрілості працівників, їхньої мотивації та організаційної культури, яка впливає на ефективність розв'язання проблем.

Результати констатувального експерименту засвідчили, що деструктивні конфлікти найчастіше спричиняють зниження продуктивності праці, погіршення

психологічного клімату та зростання плинності кадрів. У середньому 21,5% працівників заявили про демотивацію через конфлікти, тоді як 38% вказали на погіршення відносин у колективі. Водночас конструктивні конфлікти сприяють розвитку нових підходів до вирішення завдань, зміцненню командної взаємодії та підвищенню інноваційної активності.

У процесі дослідження доведено, що ефективне управління конфліктами є ключовим фактором успішної роботи організації. Найбільш результативними підходами визнано:

- навчання персоналу навичкам конструктивної комунікації, активного слухання та критичного мислення;
- впровадження механізмів прозорого розподілу ресурсів і зворотного зв'язку; формування культури відкритого діалогу;
- створення психологічно безпечного середовища для працівників.

На основі отриманих результатів дослідження було розроблено практичні рекомендації для підвищення ефективності управління конфліктами в робочих колективах:

- впровадити інноваційні програми навчання. Навчальні програми повинні бути спрямовані на розвиток навичок конструктивного спілкування, управління емоціями, пошуку компромісів і прийняття рішень у стресових ситуаціях. Організація тренінгів, воркшопів, симуляцій конфліктних ситуацій, де учасники зможуть відпрацьовувати отримані знання на практиці. Формування у працівників навичок ефективного розв'язання конфліктів, підвищення їхньої впевненості у власних комунікативних здібностях і зниження рівня напруги у колективі;
- розвиток корпоративної культури. Створення культури відкритого діалогу, взаємоповаги та співпраці між працівниками. Розробка й впровадження кодексу корпоративної етики, який регулюватиме стандарти поведінки та взаємодії в організації. Створення регулярних платформ для обговорення проблемних питань, таких як збори, форуми або онлайн-платформи для спільного

вирішення завдань. Зниження бар'єрів у комунікації, підвищення рівня довіри між працівниками та формування позитивного психологічного клімату в колективі;

– створення умов для командної роботи. Зміцнення згуртованості колективу через реалізацію спільних проєктів, підтримку ідеї командної відповідальності та стимулювання взаємодопомоги. Запровадження командоутворюючих заходів (тимбілдингів), забезпечення технічних та організаційних умов для колективної роботи, таких як спільні робочі простори, доступ до необхідних ресурсів та регулярне обговорення командних цілей і результатів. Посилення ефективності співпраці, розвиток почуття єдності в колективі та підвищення загальної результативності діяльності організації.

– індивідуальна підтримка співробітників. Надання кожному працівнику можливості отримати допомогу у вирішенні особистих або робочих конфліктів. Створення системи менторства або залучення внутрішніх психологів, які надаватимуть консультації для працівників у складних ситуаціях. Зменшення рівня стресу, підвищення лояльності співробітників до організації та поліпшення індивідуальної продуктивності.

Застосування цих заходів дозволяє суттєво знизити деструктивний вплив конфліктів, який проявляється через втрату продуктивності та погіршення психологічного клімату. Водночас такі дії сприяють згуртованості колективу, зміцненню командного духу та покращенню загальної ефективності діяльності організації. У результаті реалізації цих рекомендацій підприємство отримує більш стабільне, гнучке і результативне робоче середовище.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 12 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323532033.pdf> (дата звернення: 16.10.2024).
2. Основи конфліктології: конспект лекцій / уклад. С. Яремчук. Чернівці: Рута, 2008. 80 с.
3. Галаган В.Я., Орлов В.Ф., Отич О.М., Фурса О.О. Психологія конфлікту: навч.-метод. посіб. для підготовки магістрів усіх форм навчання. Київ: ДЕТУТ, 2008. 422 с.
4. Трудові конфлікти і шляхи їхнього розв'язання. *Університетські записки*. 2024. № 4. С. 10–15. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/10672/86/> (дата звернення: 16.10.2024).
5. Сутність і види конфліктів в організації. *Організаційна динаміка*. 2024. № 7. С. 22–28. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/3348/97/> (дата звернення: 17.10.2024).
6. Типологія конфліктів. *Соціологічні студії*. 2024. Т. 3, № 1. С. 45–50. URL: <https://studies.in.ua/lekcii-sociologija/4468-tipologya-konflktv.html> (дата звернення: 16.10.2024).
7. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
8. Міжгрупові конфлікти в трудовому колективі. *Менеджмент організації*. 2024. № 9. С. 37. URL: https://prezi.com/p/tg_v4xszw5sz/presentation/ (дата звернення: 18.10.2024).
9. Види конфліктів та причини їх виникнення. *Педагогічний огляд*. 2024. № 11. С. 18–23. URL: <https://pedagogy.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/03/LEKTSIYA-3.pdf> (дата звернення: 18.10.2024).
10. Типові причини виникнення конфліктів в організації. *Бібліотека керівника*. 2024. № 6. С. 40–45. URL: <https://buklib.net/books/22902/> (дата звернення: 19.10.2024).

11. Слободянюк А. В. Причини виникнення конфліктів у колективі. *Менеджмент і психологія*. 2024. № 12. С. 15–20. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17604/1928.pdf> (дата звернення: 19.10.2024).
12. Динаміка конфлікту та механізми його виникнення. *Педагогічна аналітика*. 2024. № 11. С. 18–23. URL: <https://pedagogy.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/03/LEKTSIYA-4.pdf> (дата звернення: 19.10.2024).
13. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 130–135. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>.
14. Петрунько О. Внутрішньоособистісний конфлікт на стику конфліктології, практичної та клінічної психології. *Практична психологія*. 2024. № 9. С. 45–50. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/> (дата звернення: 20.10.2024).
15. Психодинамічний напрямок у теорії особистості: Зигмунд Фрейд. *Соціально-психологічні студії*. 2024. № 8. С. 32–37. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/3208/86/> (дата звернення: 20.10.2024).
16. Сучасні теорії конфліктів. *Соціологічний огляд*. 2024. № 3. С. 40–45. URL: <https://studfile.net/preview/7520630/page:3/> (дата звернення: 21.10.2024).
17. Психологія конфлікту за Фрейдом. *Психологічні дослідження*. 2024. № 7. С. 50–55. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29138/> (дата звернення: 22.10.2024).
18. Сучасні теорії конфліктів. Актуальні проблеми соціології. 2024. № 5. С. 60–65. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/> (дата звернення: 22.10.2024).
19. Боднар В. Теорія позитивно-функціонального конфлікту Л. Козера. *Соціологічні перспективи*. 2024. № 6. С. 22–27. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/> (дата звернення: 23.10.2024).

20. Конфлікт як соціальне явище. *Освітній огляд*. 2024. № 10. С. 10–15. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/01006huf-a18c.doc.html> (дата звернення: 23.10.2024).
21. Галаган В.Я., Орлов В.Ф., Отич О.М., Фурса О.О. Психологія конфлікту: навч.-метод. посіб. для підготовки магістрів усіх форм навчання. Київ: ДЕДУТ, 2008. 422 с.
22. Основні концепції внутрішньоособистісних конфліктів. *Психологічний аналіз*. 2024. № 10. С. 18–22. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/4108/86/> (дата звернення: 23.10.2024).
23. Конфлікт потреб в рамках концепцій Абрахама Маслоу та Джона Бертона: архетипний аналіз. *Соціологічний журнал*. 2024. № 11. С. 50–55. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/618> (дата звернення: 24.10.2024).
24. Теорія соціального обміну Дж. Хоманса. *Соціальна динаміка*. 2024. № 7. С. 60–65. URL: <https://studfile.net/preview/9335830/page:10/> (дата звернення: 25.10.2024).
25. Теорія соціального обміну. *Психологія організації*. URL: <https://e-pidruchniki.com/content/teoriya-sotsialnogo-obminu.html> (дата звернення: 26.10.2024).
26. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях // *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139> (дата звернення: 26.10.2024).
27. Психологія управління конфліктними ситуаціями. *Менеджмент освіти*. URL: <https://ru.osvita.ua/school/method/psychology/1373/> (дата звернення: 27.10.2024).
28. Модель конфлікту Томаса Кілманна. *Управлінські практики*. URL: <https://www.maxzosim.com/thomas-kilmann-conflict-management-model/> (дата звернення: 27.10.2024).

29. Чмир М. Управління конфліктами в організації. *Соціально-економічний розвиток*. 2024. № 11. С. 25–30. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19325/1/741-743.pdf> (дата звернення: 28.10.2024).

30. Малярчук А. Управління конфліктами в організації як профілактика плинності кадрів. *Управління персоналом*. 2024. № 12. С. 15–20. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/4040?locale-attribute=en> (дата звернення: 28.10.2024).

31. Основні концепції внутрішньоособистісних конфліктів. *Психологічний журнал*. 2024. № 10. С. 18–23. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/4108/86/> (дата звернення: 29.10.2024).

32. Основні причини конфліктів у системі «Керівник – колектив». *Управлінська динаміка*. URL: <https://confman.ptngu.com/index8.html> (дата звернення: 30.10.2024).

33. Дослідження синдрому «емоційного вигорання» Дж. Грінберга. *Соціально-психологічні дослідження*. URL: <https://vseosvita.ua/test/doslidzhennia-syndromu-emotsiinocho-vyhorannia-dzh-hrynberha-1591457.html> (дата звернення: 30.10.2024).

34. Позитивні і негативні функції конфліктів у суспільстві. *Соціологічний аналіз*. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/4087/86/> (дата звернення: 31.10.2024).

35. Управління конфліктами: психологічний аналіз. *Психологія організацій*. 2024. № 8. С. 38–42. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/psychology/29312/> (дата звернення: 31.10.2024).

36. Причини конфлікту в організаціях. *Організаційна поведінка*. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org> (дата звернення: 01.11.2024).

37. Захарчин Г.М., Склярчук Т.В. Роль організаційної культури в управлінні конфліктами. *Підприємництво і менеджмент*. 2020. № 5. С. 150–156. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/5_22_ukr/15.pdf (дата звернення: 01.11.2024).

38. Психологічні конфлікти в організаціях та сферах управління. *Психологія управління*. URL: https://epkmoodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/67859/mod_resource/content/ (дата звернення: 02.11.2024).

39. Артеменко В.А. Психологічний клімат у колективі. *Психологічні дослідження*. 2024. № 4. С. 30–35. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14057948.pdf> (дата звернення: 02.11.2024).

40. Конфлікти на робочому місці – шляхи вирішення та збереження професійного розвитку. *Управління персоналом*. URL: <https://psychologist.com.ua/konflikti-na-robochomu-mistsi-yak-virishiti-problemu-ta-zberegti-profesijnij-rozvitok> (дата звернення: 03.11.2024).

41. Особистість, її характеристики і здібності. *Психологічний журнал*. 2024. № 11. С. 22–27. URL: https://stud.com.ua/41490/psihologiya/osobistist_harakteristiki_zdibnosti (дата звернення: 03.11.2024).

42. Сутність та основні характеристики особистості. Поняття «індивід», «людина», «суб'єкт», «особистість», «індивідуальність» і їх взаємозв'язок. *Соціологічний аналіз*. URL: <https://studfile.net/preview/5259411/page:26/> (дата звернення: 04.11.2024).

43. Чала О.А. Сутність та детермінанти деструктивної конфліктної особистості // *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. 2009. № 26. С. 400.

44. Знаков В.В. Психологічні особливості особистості і методика їх дослідження // *Психологічний журнал*. 2000. № 5. С. 16–22.

45. Вплив темпераменту на роботу у команді. *Психологія управління*. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/879792/mod_resource/content/.pdf (дата звернення: 04.11.2024).

46. Суб'єктивні елементи конфлікту. *Соціологічний журнал*. 2024. № 8. С. 18–22. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/4090/86/> (дата звернення: 05.11.2024).

47. Стресостійкість особистості як фактор впливу в управлінні персоналом. *Організаційна поведінка*. 2024. № 10. С. 25–30. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/> (дата звернення: 05.11.2024).

48. Роль емоційного інтелекту у розв'язанні конфліктів. *Психологічна аналітика*. URL: <https://www.inforum.in.ua/conferences/15/22/139> (дата звернення: 05.11.2024).

49. Соціальні групи і міжособистісні стосунки в групі. *Соціальна психологія*. URL: https://fku.kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/uk/PDF/psux_lk1.pdf (дата звернення: 05.11.2024).

50. Види відношень, які складаються в колективі. *Соціологічний огляд*. URL: <https://studfile.net/preview/5319432/page:5/> (дата звернення: 06.11.2024).

51. Комфортна атмосфера в колективі – запорука успіху : методико–бібліогр. матеріали / Управління культури і туризму Харк. облдержадмін., Харк. обл. універс. наук. б-ка; ред.-уклад. Н.М. Грачова. – Харків : ХОУНБ, 2017.

52. Психологічні особливості керівництва. *Психологія управління*. 2024. № 10. С. 28–33. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/322.html (дата звернення: 07.11.2024).

53. Корпоративна культура як засіб попередження конфліктів в організації. *Соціально-психологічні дослідження*. URL: https://stud.com.ua/148235/psihologiya/korporativna_kultura_zasib_poperedzhennya_konfliktovv_organizatsiyi#google_vignette (дата звернення: 08.11.2024).

54. Кіцелюк О.А. Особливості міжособистісних відносин в трудовому колективі. *Соціологічний аналіз*. URL: <http://info.dgu.edu.ua/bitstream/123456789/303/1/%D0%9A%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BB%D1%8E%D0%BA%20%D0%9E.%D0%90..pdf> (дата звернення: 09.11.2024).

55. Колектив: проблеми міжособистісних стосунків URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/15385/#google_vignette (дата звернення: 10.11.2024).

56. Причини міжособистісних конфліктів. *Управлінський огляд*. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/4117/86/> (дата звернення: 11.11.2024).

57. Чотири основні типи конфліктів. *Соціологія конфлікту*. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org> (дата звернення: 12.11.2024).
58. Нововведення і їхній вплив. *Соціально-економічний розвиток*. 2024. № 8. С. 42–47. URL: <https://buklib.net/books/28240> (дата звернення: 13.11.2024).
59. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 13. С. 101–106. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/101.pdf (дата звернення: 14.11.2024).
60. Пучкова С. І. Проблеми кадрової політики підприємств в умовах ринкової трансформації економіки. *Економічний огляд*. 2024. № 8. С. 12–18. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/> (дата звернення: 15.11.2024).
61. Наслідки конфліктів. *Соціологічний аналіз*. URL: https://studies.in.ua/conflict_seminar/495-nasldki-konflktv.html (дата звернення: 16.11.2024).
62. Козак М. Шляхи подолання конфліктів у колективі. *Соціально-психологічні дослідження*. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161263232.pdf> (дата звернення: 17.11.2024).
63. Конфлікти: вирішення та попередження. *Психологія організації*. 2024. № 9. С. 15–20. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29374/> (дата звернення: 18.11.2024).
64. Виникнення, типи, етапи та розвиток конфлікту. *Психологія організації*. 2024. № 11. URL: https://studies.in.ua/conflict_seminar/494-viniknennya-tipi-etapi-ta-rozvitok-konflktu.html (дата звернення: 19.11.2024).
65. Прогнозування, запобігання та профілактика конфліктів. *Менеджмент організацій*. 2024. С. 28–33. URL: <https://confman.ptngu.com/index13.html> (дата звернення: 20.11.2024).
66. Зворотній зв'язок співробітників: інструкція для HR-фахівця. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/zvorotnij-zvyazok-spivrobitnikiv> (дата звернення: 21.11.2024).

67. Модель організаційної культури по Едгару Шейну. *Управління персоналом*. 2024. № 12. С. 18–23. URL: <https://www.talent-management.com.ua/4788-model-organizatsionnoj-kultury-po-edgaru-shejnu/> (дата звернення: 22.11.2024).
68. Гончарук Г.П. Психологія груп та міжособових відносин. *Соціальна психологія*. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/712935/1/Gorn2013-2.pdf> (дата звернення: 23.11.2024).
69. Філософія «win»-«win»-«win». *Організаційна динаміка*. URL: https://ipress.ua/articles/filosofiya_winwinwin.html (дата звернення: 24.11.2024).
70. Дарендорф Р. Про роль конфлікту в житті суспільства. *Теорія політичних конфліктів*. 2024. № 5. С. 12–17. URL: https://studies.in.ua/teorja_polt_konflktu/2952-r-darendorf-pro-rol-konflktu-v-zhitt-susplstva.html (дата звернення: 25.11.2024).
71. Модель конфлікту Т. Кілманна. *Менеджмент конфліктів*. 2024. № 8. С. 45–50. URL: <https://www.maxzosim.com/thomas-kilmann-conflict-management-model/> (дата звернення: 26.11.2024).
72. Модель Херсі і Бланшара. *Психологічний огляд*. URL: <https://studfile.net/preview/9998543/page:48/> (дата звернення: 27.11.2024).
73. Психологічні аспекти конфлікту. *Психологічний журнал*. 2024. № 9. С. 22–28. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-11302.html> (дата звернення: 28.11.2024).
74. Що означає психологічна безпека. Психологія організації. URL: https://prjctr.com/mag/psycholohichna_bezpeka (дата звернення: 29.11.2024).