

УДК 159.923.2

DOI <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2022.3.8>

Олег ДРУЗЬ

начальник клініки психіатричної (з палатами для наркологічних хворих) Національного військово-медичного клінічного центру «Головний військовий клінічний госпіталь» – головний психіатр Збройних Сил України, полковник медичної служби, Заслужений лікар України, професор кафедри публічного управління, Міжрегіональна Академія управління персоналом», вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039

ORCID: 0000-0002-5149-9556

Лариса РОДЧЕНКО

офіцер клініки психіатричної (з палатами для наркологічних хворих) Національного військово-медичного клінічного центру «Головний військовий клінічний госпіталь» лейтенант ЗСУ, д. держ.упр., професор, заслужений діяч науки і техніки, професор кафедри публічного управління, Міжрегіональна Академія управління персоналом», вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039

ORCID: 0000-0002-2141-4742

Інна ЧЕРНЕНКО

старший ординатор відділення межових станів клініки психіатричної (з палатами для наркологічних хворих) Національного військово-медичного клінічного центру «Головний військовий клінічний госпіталь» підполковник медичної служби, к.мед.н. доцент кафедри публічного управління, Міжрегіональна Академія управління персоналом», вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039

ORCID: 0000-0002-9189-6652

Oleg DRUZ

head of the psychiatric clinic (with wards for narcological patients) of the National Military Medical Clinical Center "Main Military Clinical Hospital" – chief psychiatrist of the Armed Forces of Ukraine, colonel of the medical service, Honored Doctor of Ukraine, professor of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management, 2 Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039

ORCID: 0000-0002-5149-9556

Larisa RODCHENKO

officer of the psychiatric clinic (with wards for narcological patients) of the National Military Medical Clinical Center "Main Military Clinical Hospital", lieutenant of the Armed Forces of Ukraine, director of state management, professor, Honored Worker of Science and Technology, professor of the Department of Public Administration of the Ukrainian Academy of Medical Sciences, Interregional Academy of Personnel Management, 2 Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039

ORCID: 0000-0002-2141-4742

Inna CHERNENKO

senior resident of the borderline psychiatric clinic (with wards for drug addiction patients) of the National Military Medical Clinical Center "Main Military Clinical Hospital", lieutenant colonel of the medical service, Ph.D. Associate Professor of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 2 Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039

ORCID: 0000-0002-9189-6652.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

RESEARCH ON THE THEORY AND ANALYSIS OF THE CONFLICT IN THE ORGANIZATION

Проаналізовано структуру організації, що є складною системою спільної діяльності. Детерміновано концепцію соціально-психологічного клімату, що стосується всіх аспектів ділової ситуації, які можуть впливати на особисті стимули. Наголошено, що у різних середовищах проявляються різні моделі поведінки, які визначають продуктивність і ступінь

задоволеності членів команди своєю роботою, і тому все це безпосередньо пов'язано з соціально-психологічним кліматом організації.

Підкреслено, що ефективність будь-якої організації можна визначити по низці показників. Дослідження соціальних психологів показують, що комплексна оцінка ефективності підприємства може бути проведена тільки при обліку об'єктивних (економічних) і суб'єктивних (соціально-психологічних) факторів. На сучасному етапі відродилися дослідження в міжгруповій взаємодії, лідерства і лідерства, психології спілкування, соціальної психології управління, соціальної психології організації, масової комунікації, масових явищ, соціально-психологічного навчання, соціально-психологічного прогнозування. Все це дає підстави сподіватися на подальшу активізацію соціально-психологічних досліджень в галузі економіки праці.

Визначено, що соціально-психологічний клімат – це якісна сторона міжособистісних відносин, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивної спільної діяльності і всебічному розвитку особистості в групі. В даний час ця проблема дуже актуальна і перспективна, так як вимоги до психологічної включеності людини в ту чи іншу діяльність зростають. Ця проблема особливо актуальна в управлінській діяльності.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, соціально-психологічний тренінг, організаційна психологія, міжособистісні відносини.

The structure of the organization, which is a complex system of joint activity, is analyzed. The concept of socio-psychological climate is determined, which refers to all aspects of the business situation that can affect personal incentives. It is emphasized that different behavior patterns are manifested in different environments, which determine the productivity and degree of satisfaction of team members with their work, and therefore all this is directly related to the socio-psychological climate of the organization.

It is emphasized that the efficiency of any organization can be determined by a number of indicators. Research by social psychologists shows that a comprehensive assessment of the company's efficiency can be carried out only when taking into account objective (economic) and subjective (social-psychological) factors. At the modern stage, research in intergroup interaction, leadership, psychology of communication, social psychology of management, social psychology of organizations, mass communication, mass phenomena, social-psychological training, social-psychological forecasting has been revived. All this gives reason to hope for further intensification of socio-psychological research in the field of labor economics.

It was determined that the socio-psychological climate is a qualitative aspect of interpersonal relations, which manifests itself in the form of a set of psychological conditions that promote or hinder productive joint activity and comprehensive development of the individual in the group. Currently, this problem is very relevant and promising, as the requirements for the psychological inclusion of a person in one or another activity are growing. This problem is especially relevant in management activities.

Key words: socio-psychological climate, socio-psychological training, organizational psychology, interpersonal relations.

Постановка проблеми. Конфлікти – це природне явище, притаманне будь-якому суспільству. Предметом конфлікту є реальна або уявна проблема, і конфлікт також може бути певним об'єктом або можливістю.

Учасником конфлікту є будь-яка особа або соціальна група, яка бере в ньому участь. Але вони не обов'язково розуміють цілі і завдання конфліктного протистояння. Ви також можете стати учасником конфлікту випадково-просто людина потрапила в зону конфлікту, хоча у нього немає в ньому власного інтересу, а також він не може впливати на його хід

У розвитку конфлікту існує кілька етапів: виникнення об'єктивної конфліктної ситуації, усвідомлення ситуації як конфлікту, конфліктна взаємодія і вирішення конфлікту.

Конфлікти – це природне явище, притаманне будь-якому суспільству. Значною мірою стабільність залежить від правильної організації процесу управління. Зараз конфлікти вивчає відносно молода наука конфліктологія, що виділилася в самостійний напрямок в кінці 50-х років ХХ століття.

Яскравим методом оптимізації соціально-психологічного клімату є соціально-психологічний тренінг, він допомагає нарощувати неформальні зв'язки, створювати дружні відносини; вирішувати проблемні ситуації, обговорювати і вирішувати які не вистачає

часу в трудовій діяльності; знімати напругу після робочого дня; прояснювати для кожної людини його цінності, мотиви, життєву стратегію. Вивчення і поліпшення соціально-психологічного клімату на сучасному етапі стають невід'ємною частиною Управління персоналом організації і впроваджуються в повсякденну роботу керівника.

Соціально-психологічний клімат характеризується певною атмосферою психічного та емоційного стану кожного співробітника для спільної діяльності людей і залежить від загального стану оточуючих його людей.

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується ціннісно-орієнтованим єдністю і згуртованістю; кон'юнктивними (об'єднуючими) міжособистісними відносинами і задоволеністю ними членів групи; наявністю умов для самореалізації і самоствердження особистості; задоволеністю професійною діяльністю; відсутністю негативних лідерів і негативних психологічних груп; переважанням почуттів симпатії-потягу між співробітниками; взаємною відповідальністю і вимогливістю.

Несприятливий соціально-психологічний клімат проявляється в диз'юнктивних (поділяють) відносинах, в напружених відносинах між членами групи, конфліктних ситуаціях і конфліктах, що позначається на результа-

тах діяльності, зниженні мотивації до праці, зниженні продуктивності праці, погіршенні трудової дисципліни, збільшенні плинності кадрів і так далі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. М. – П. Фоллетт приділяв особливу увагу аналізу динаміки групових процесів. На її думку, менеджери повинні дати співробітникам можливість розвиватися і проявляти свої власні навички. Вчений вважав, що роль лідера повинна виконувати людина, яка найкраще розуміє проблеми управління і пропонує раціональні шляхи виходу з проблемної ситуації. Психодинамічна та інтеракціоністська теорії особистості розвивалися в руслі гуманістичної психології. Її представниками були американські психологи Г. Олпорт, У. Мейшел, К. Роджерс, А. Маслоу та інші. Олпорт на початку ХХ століття заклав основи теорії особистості, відомої як "Теорія рис", а процедура експериментального вивчення факторів, або рис, особистості була розроблена Р.Кеттеллом (16-факторний особистісний опитувальник Кеттелла "16 – Foo") досі використовується для визначення 16 особистісних факторів, що характеризують її структуру) [6, с. 45-46].

За словами Г. за визначенням Олпорта, особистість – це індивідуально специфічний набір психофізіологічних систем-особистісних рис, які формуються в житті і які визначають своєрідність мислення і поведінки даної людини. Г. Олпорт розглядав особистість як відкриту систему, розвиток якої відбувається у взаємодії з іншими людьми, і цей розвиток є формою існування особистості.

У. Мейшель розробив концепцію, згідно з якою особистісними факторами, які разом з ситуацією визначають поведінку людини, є:

- здатність діяти самостійно незалежно від ситуації;
- когнітивні стратегії – способи сприйняття і оцінки ситуації, вибору поведінки в ній;
- очікування-оцінка можливих наслідків певних дій в даній ситуації;
- цінності – те, що має сенс і значення для людини;
- плани поведінки і способи його суб'єктивної регуляції.

К. Роджерс виходив з того, що кожна людина прагне до самовдосконалення і володіє відповідними здібностями. Вона сама визначає цілі і цінності життя, намічає перспективи власного розвитку; на основі сформованої я-концепції оцінює власну поведінку і сприймає інших людей [4, с. 31-34].

А. Маслоу вважав головною характеристикою особистості прагнення до самоактуа-

лізації, самовираження і самовдосконалення. Люди з потребою в самоактуалізації, на його думку, характеризуються включеністю в діяльність, цілеспрямованістю і прагненням реалізувати вищі цінності, які є життєвими потребами. Самоактуалізація передбачає опору на власні сили, наявність незалежної і незалежної думки про основні проблеми життя. Самоактуалізація розглядається як процес постійного розвитку та практичної реалізації індивідуальних можливостей, насамперед у сфері трудової діяльності.

Гуманістичні теорії особистості переплітаються з теоретичними концепціями особистості, розробленими такими видатними вченими, як Л. С. Виготський, О. М. Леонтьєв, С. Л. Рубінштейн, Б. Г. Ананьєв, Г. С. Костюк, К. К. Платонов та ін.

Таким чином, Л. С. Виготський розробив культурно-історичну теорію розвитку людської психіки і сформулював закони розвитку особистості. Л. С. Виготський вважав самосвідомість і особистісний характер психологічних процесів основою особистості.

С. Л. Рубінштейн розглядав особистість на основі принципів обумовленості і єдності свідомості і діяльності. Власне, особистісними властивостями він вважав ті, які визначають соціально значущу поведінку і діяльність людини. Основними з них є мотиви і завдання, які ставить перед собою людина, а також риси характеру і здібності, що визначають можливість виконання суспільно корисної діяльності. На думку Л. С. Рубінштейна, людина – це реальний індивід, жива, діюча особистість, що є носієм соціальних відносин.

У теорії діяльності А.Н. Леонтьєва особистість характеризується тільки тими психічними процесами і особливостями людини, які сприяють здійсненню його діяльності.

На думку Б. Г. Ананьєва, людина – це соціальний індивід, об'єкт і суб'єкт історичного процесу, продукт життєвого шляху людини. У структурі особистості існують взаємозв'язки між соціальними, соціально-психологічними і психофізіологічними характеристиками [1, с.16-18].

Згідно з концепцією українського психолога Г. С. Костюка, індивід стає соціальною істотою, формується особистість як свідомість і самосвідомість, формується система психічних властивостей, здатність брати участь у житті суспільства, виконувати соціальні функції. Об'єктивна соціальна сутність індивіда реалізується суб'єктивними ментальними засобами. Психічні властивості індивіда знаходяться в складній залежності і взаємозв'язку з його діяльністю. Особистісні

якості в процесі діяльності зазнають змін і стають компонентами структури особистості, тобто стійкою і динамічною системою психічних властивостей.

Формулювання цілей статті. Мета статті – проаналізувати психологічну і характеристику персоналу, вірогідні джерела конфліктів в організації та шляхи їх вирішення.

Виклад основного матеріалу. Серед факторів, що впливають на морально-психологічний клімат в колективі, важливе місце займає характер відносин, що складаються між керівником і підлеглими. Уміння організувати людей для досягнення певних цілей – це особлива якість менеджера, що вимагає високих професійних знань, практичного досвіду та вміння працювати з людьми. Імідж керівника, його стиль управління і поведінка є важливими факторами формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

Щоб посприяти сприятливому морально-психологічному клімату, ми рекомендуємо вам дотримуватися наступних вимог при формуванні команди:

- повинні бути забезпечені надійні об'єктивні умови для контактів.

- для нормального розвитку міжособистісних відносин необхідно дотримуватися оптимального складу команди.

- при формуванні основної команди слід враховувати спільні інтереси членів групи, але не забувати про їх різноманітність.

- завдання, що об'єднують групу, повинні бути пов'язані з цілями більшої команди, а точніше, безпосередньо сприяти їх досягненню.

- включення основної команди в цілому в організаційні та соціальні структури підприємства.

- включення співробітників різного професійного рівня в структуру команди.

- зосередьтеся на співробітників, які відносно близькі за віком.

- підвищення кваліфікації, оволодіння суміжними професіями, розвиток колективних форм організації праці та взаємодопомоги.

- стимулювання трудової конкуренції в структурі колективу.

Вивчення конфліктів сьогодні має більш практичну спрямованість: вивчаються засоби і методи вирішення конфліктів. Ми шукаємо ефективні конкретні методи, які можна було б використовувати для запобігання виникненню конфліктів, зниження їх гостроти і т.д. психологічний фактор відіграє важливу роль у виникненні і вирішенні конфліктів. Це пов'язано з тим, що конфлікти завжди

пов'язані з зіткненням інтересів і поглядів людей. Ці питання вивчає психологія конфлікту, яка фокусується на аналізі міжособистісних і внутрішньоособистісних протиріч.

Об'єктивні передумови виникнення конфліктів в управлінні організацією пов'язані з координацією роботи людей, що мають різні інтереси, погляди, характери, темпераменти і так далі.

Ринкові перетворення в Україні об'єктивно пов'язані з активізацією діяльності, усвідомленням кожної людини як особистості, формуванням таких трудових і підприємницьких концепцій, які найбільшою мірою сприяли б її самореалізації та досягненню поставлених цілей. Розширення знань, професійний розвиток, професійна мобільність і особистісний розвиток стають важливими умовами економічного і соціального прогресу суспільства.

Розвиток особистості – це зміна, при якому індивід здатний ставити і вирішувати все більш складні конкретні завдання. У процесі реалізації цих завдань розвиваються здібності людини, зростає творчий потенціал, з'являються можливості для постановки і вирішення нових завдань. Конституційне забезпечення прав і свобод людини, економічні перетворення в Україні є чинниками формування нового типу особистості, зацікавленої в прогресивних тенденціях розвитку суспільства, результатах своєї діяльності, з активною життєвою позицією. Організація трудової діяльності на сучасному етапі повинна ґрунтуватися на обліку не окремих ізольованих властивостей працівника, а цілісної структури його особистості.

Особистість – складне явище, про що свідчить наявність величезної кількості визначень цього поняття і майже півсотні теорій особистості. Основними атрибутами людини є його риси, якості, властивості і поведінку. У свою чергу, форми поведінки визначаються взаємодією внутрішніх суб'єктивних і психологічних властивостей особистості і зовнішніх факторів – соціального середовища, особливостей ситуації, в якій знаходиться індивід. Такий підхід до особистості реалізується в інтеракціоністських теоріях. Навпаки, психодинамічні теорії пояснюють поведінку людини його психологічними характеристиками, в той час як соціодинамічні теорії розглядають зовнішні ситуації як основну детермінанту поведінки.

Відомі також динамічні і структурні теорії особистості. Динамічні теорії засновані на принципі зміни і розвитку особистості, а структурні теорії описують особистість

з точки зору співвідношення її внутрішніх психологічних властивостей.

Отже, поняття "особистість" включає в себе характеристики людини з точки зору його соціальної активності і ті провідні мотиви, якими він керується в своїх діях.

Людина – це людина як носій свідомості, тобто суб'єкт пізнання, досвіду, відносин і активного перетворення навколишнього світу. Сутність людини визначається його ставленням до навколишнього світу, соціального існування, іншим людям і самому собі. Спосіб існування людини-це його розвиток, і діяльність, в тому числі трудова, є важливим фактором цього розвитку. Це означає, що особистість проявляється і розвивається в діяльності. Особистість розглядається як цілісна цілісність біогенних, соціогенних і психогенних елементів. У той же час особистість-це індивідуальний набір рис, що визначають стиль мислення, переживань і поведінки кожної людини.

В основі особистості лежить її структура-зв'язок і взаємодія щодо стійких компонентів (сторін). Формування особистості здійснюється як розгортання цілісної органічної системи, в якій кожна сторона передбачає іншу і зумовлюється цілісною системою. В результаті в цілісній психологічній організації особистості формується особливий тип системних відносин. Однак структура особистості набуває гармонію не на основі пропорційного розвитку всіх її аспектів, а в результаті максимального розвитку здібностей, що створюють домінуючу спрямованість особистості в діяльності.

Зараз існує безліч визначень конфлікту:

– визначається як боротьба за цінності і домагання на певний статус, владу, ресурси, боротьба, в якій цілями противників є нейтралізація, заподіяння шкоди або знищення один одного (М. Козер);

– явище, що виникає, коли цілі однієї групи можуть бути досягнуті таким чином, що інші групи не можуть реалізувати свої власні цілі (П. Коен) [2, с. 67];

– крайнє загострення соціальних протиріч, яке виражається в зіткненні різних соціальних спільностей-класів, націй, держав, соціальних груп, інститутів і т.д., обумовлене протилежністю або істотною відмінністю їх інтересів, цілей і тенденцій розвитку.

Структурні характеристики конфлікту представляють собою складові елементи конфлікту (Рис. 1.1).

При всьому різноманітті конфліктних ситуацій в організації поведінка суб'єктів в них має ряд характерних особливостей:

у стані конфлікту відбувається значний емоційний підйом;

суб'єкт конфлікту усвідомлює факт своєї участі в конфлікті;

особливості поведінки суб'єкта в конфліктній ситуації багато в чому залежать від його власних особливостей.

Існує три основні патерни поведінки в конфлікті і, відповідно, типи суб'єктів. Перший тип-руйнівний. Це тип суб'єкта, схильного до вирішення конфлікту і його ескалації аж до застосування фізичної сили. Другий тип-конформний. Для нього характерна пасивність, схильність поступатися, підкорятися. І третій тип-конструктивний-шукає можливості для переговорів, легко вступає в переговори і т. д.

Динамічні характеристики конфліктів включають в себе етапи розвитку конфліктів і процеси, що відбуваються на різних етапах. Вважається, що конфлікт проходить наступні стадії розвитку (рис.1.2):

Конфлікти в організаціях мають свою специфіку, яка пов'язана з видом діяльності, якою займається дана організація. Значну

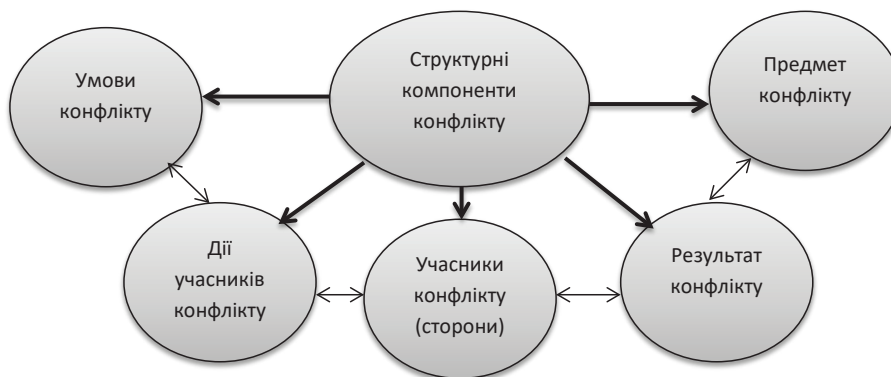


Рис.1.1 Структурні компоненти конфлікту

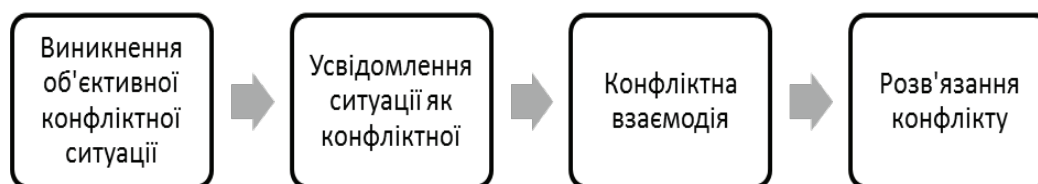


Рис. 1.2 Етапи розвитку конфлікту

частину конфліктів складають так звані "ділові конфлікти". Найбільш поширеними причинами бізнес-конфліктів є: несумісність цілей (коли досягнення цілей одним співробітником заважає досягненню цілей іншими); недоліки планування; незбалансовані робочі місця (баланс означає, що на дане робоче місце повинні бути покладені функції, забезпечені засобами, необхідними для їх виконання, і не повинно бути засобів, не пов'язаних з якою-небудь функцією (обов'язки повинні бути пов'язані тільки з цим набором функцій); недосконалі зв'язки між робочими місцями-технологічні, інформаційні, ієрархічні (наприклад, одному підлеглому дають вказівки кілька начальників); дуже багато прямих підлеглих від керівника; ініціатива повністю переходить в руки підлеглих; хибні кола управління; брак ресурсів і т. д. [5, с. 26-38]

Крім конфліктів, що виникають через недоліки в організації роботи, плануванні і т. д., існують конфлікти, пов'язані з міжособистісними відносинами. Це конфлікти, пов'язані з соціально-психологічною системою відносин. Вони можуть не мати відношення до виробничого сектору. Але оскільки цей конфлікт виникає всередині організації, він також впливає на ділові відносини.

Менеджер повинен також брати до уваги неформальні групи, норми і цінності, які були сформовані в цих групах.

Важливим питанням є типологія конфліктів в організаціях. Для класифікації конфліктів вибираються різні параметри: за характером протиріччя, що лежить в основі конфліктів, розрізняють антагоністичні і неантагоністичні конфлікти, внутрішні і зовнішні; за формою прояву – приховані і явні, згладжені і гострі; по сфері, в якій виникають конфлікти – в сфері ділових відносин, в сфері неформальних міжособистісних відносин.; по тому, хто залучений в конфлікт-це конфлікт між окремими членами команди, між групою і кимось, хто не є членом групи, між керівником і підлеглими; за змістом конфліктів-відмінності в оцінках і думках, взаємна антипатія, ображена самооцінка, заздрість, ревності [7, с. 42].

Конфлікти можна класифікувати за тривалістю дії-довгострокові і короткострокові. За масштабом дії-національні, регіональні та місцеві. У рамках функціонального аналізу класифікація конфліктів ґрунтується на принципі їх доцільності – недоцільності: природна, немінуча, вимушена, необхідна, функціонально невиправдана [7, с. 47]

З точки зору цілей, які відстоюють протидіючі сторони конфлікту, вони діляться на особисті, групові та громадські. Конфлікти також розрізняються за функціями, які вони виконують. В даний час загальноновизнано, що конфлікти виконують не тільки негативні функції, але і позитивні. До найбільш важливих негативних функцій конфлікту в організації сьогодні відносяться конфліктологи:

- погіршення соціального клімату, зниження продуктивності праці, звільнення деяких співробітників з метою вирішення конфлікту;
- неадекватне сприйняття і нерозуміння один одного конфліктуючими сторонами;
- скорочення співпраці між конфліктуючими сторонами під час і після конфлікту;
- існує дух конфронтації, який змушує людей прагнути до перемоги будь-якою ціною;
- матеріальні та емоційні втрати для вирішення конфлікту. Основні позитивні функції конфлікту полягають в наступному:
 - конфлікт змушує організацію змінюватися і розвиватися, відкриває шлях для інновацій, які можуть її поліпшити;
 - він грає інформаційну та об'єднуючу роль, так як під час конфлікту його учасники краще пізнають один одного;
 - конфлікт сприяє структуруванню соціальних груп, створенню організацій та об'єднанню команд однодумців;
 - він знімає "синдром покірності", стимулює активність людей;
 - це стимулює розвиток особи, зростання почуття відповідальності людей, усвідомлення ними своєї значущості;
 - у критичних ситуаціях, що виникають в ході конфлікту, виявляються раніше невидимі риси характеру людей, створюються

умови для оцінки людей за їх моральними якостями-наполегливості-мужності і т. д., необхідним для висунення і формування лідерів;

– вирішення конфліктів знімає приховану напругу і дає йому вихід.

Конфлікт може виконувати матеріальну і духовну функцію.

Матеріальна функція – це втрата і придбання матеріальних цінностей в процесі конфлікту: духовна-конфлікти можуть грати роль стимулятора змін в духовній сфері; сигнальна функція-конфлікт показує певний стан організації; інформаційна-близька до попередньої, але ширше.

Конфлікти розкривають інтереси учасників конфлікту. Таким чином, конфлікти – це природне явище, притаманне будь-якому суспільству. Предметом конфлікту є реальна або уявна проблема, і конфлікт також може бути певним об'єктом або можливістю.

Учасником конфлікту є будь-яка особа або соціальна група, яка бере в ньому участь. Але вони не обов'язково розуміють цілі і завдання конфліктного протистояння. Ви також можете стати учасником конфлікту випадково-просто людина потрапила в зону конфлікту, хоча у нього немає в цьому власного інтересу.

У розвитку конфлікту існує кілька етапів: виникнення об'єктивної конфліктної ситуації, усвідомлення ситуації як конфлікту, конфліктна взаємодія і вирішення конфлікту.

Суб'єктивне сприйняття конфліктної ситуації не обов'язково відповідає дійсності.

Стадія конфлікту характеризується наявністю інциденту, тобто дій, спрямованих на зміну поведінки опонентів.

Конфлікти в організаціях мають свою специфіку, яка пов'язана з видом діяльності, якою займається дана організація. Значну частину конфліктів складають так звані "ділові конфлікти". Крім конфліктів, що виникають через недоліки в організації роботи, плануванні і т. д., існують конфлікти, пов'язані з міжособистісними відносинами.

Для класифікації конфліктів вибираються різні параметри.

Конфлікти також розрізняються за функціями, які вони виконують.

Конфлікти виконують не тільки негативні функції, а й позитивні.

У даний час вважається, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але і бажані. Дійсно, конфлікт не завжди позитивний. У деяких випадках це може перешкодити задоволенню потреб окремої людини і досягненню цілей організації в цілому. Але в багатьох ситуа-

ціях конфлікт допомагає виявити різні точки зору, надає додаткову інформацію, допомагає виявити більше альтернатив або проблем і так далі. Це робить процес прийняття рішень в групі більш ефективним, а також дає людям можливість висловлювати свою думку і тим самим задовольняти свої особисті потреби в повазі і влади. Це також може призвести до більш ефективної реалізації планів, стратегій і проектів, оскільки обговорення різних точок зору на ці документи призводить до їх фактичної реалізації [3, с. 69].

Таким чином, конфлікт може бути функціональним і привести до підвищення ефективності організації. Або це може бути дисфункціональним і призвести до зниження особистої задоволеності, групової співпраці та організаційної ефективності. Роль конфлікту в основному залежить від того, наскільки ефективно він управляється. Щоб керувати конфліктом, вам потрібно зрозуміти причини конфліктної ситуації.

Функціональна мета конфлікту включає в себе: сприяння формуванню соціальних груп; поява засобів регулювання конфліктних відносин (норм, інститутів, організацій); привнесення в суспільство духу конкуренції і суперництва; конфлікт як джерело змін і перетворень; конфлікт як форма суспільного життя, засіб вираження протилежних поглядів і підходів; школа формування консенсусу і компромісу.

В організації існують різні типи конфліктів. На відносини між співробітниками часто впливають особисті конфлікти. Особистий конфлікт – це боротьба, яка відбувається у внутрішньому світі людини. Це емоційно переживається людиною як значна психологічна проблема. На думку В. Мерліна, психологічний конфлікт – це стан більш-менш тривалої дезінтеграції особистості, яке виражається в загостренні протиріч між різними сторонами, якостями, установками і діями особистості. Психологічний конфлікт виникає за певних умов. Перш за все, це ситуація, яка не може бути вирішена суб'єктивно.

Західні вчені приділяють найбільшу увагу вивченню внутрішніх конфліктів мотиваційного характеру.

К. Левін розглянув три основні варіанти таких конфліктів. Перший варіант полягає в тому, що людина змушена вибирати між альтернативами, які однаково привабливі, але виключають один одного. Мотиви несумісних дій оновлюються одночасно і мають однакову силу. Другий випадок конфлікту-це вибір між двома однаково непривабливими можливостями. Третій тип конфлікту – це одна і та ж мета, як приваблива, так і неприваблива.

Другий тип внутрішніх конфліктів-це когнітивні конфлікти, які засновані на зіткненні несумісних ідей. Згідно когнітивної психології, людина намагається досягти суперечливості своєї внутрішньої системи ідей, переконань, цінностей і т.д. і відчуває дискомфорт в разі протиріч, невідповідностей. Ця проблема описана в теорії когнітивного дисонансу л.Фестінгера.

Згідно з ним, люди будуть намагатися зменшити неприємний стан дискомфорту, пов'язане з тим, що індивід одночасно володіє двома психологічно суперечливими знаннями (думками, поняттями). Зменшення когнітивного дисонансу можливе шляхом зміни одного з уявлень таким чином, щоб вони відповідали один одному. Чим сильніше дисонанс, тим більше він буде намагатися його послабити. Рольові конфлікти також можуть викликати особистий конфлікт.

Ідеальне рішення конфлікту-виправити всі порушення і відновити нормальне спілкування. Чим точніше буде попередній аналіз порушень, тим успішніше буде лікування "хвороби" спілкування.

У міжгруповому конфлікті групи є сторонами конфронтації. Для вивчення міжгрупових конфліктів використовуються різні підходи. У мотиваційному підході поведінка груп і їх ставлення до інших груп розглядається як відображення їх внутрішніх проблем. Ворожість, спрямована на зовнішнє оточення (аутгрупу), є наслідком внутрішньої напруги і проблем в самій групі, її власних протиріч і конфліктів.

У даний час широко використовується ситуаційний підхід до міжгрупових конфліктів. Такий підхід передбачає пошук зовнішніх факторів, що впливають на психологічні явища. М. Шериф в ході експерименту виявив, що ситуація істотно впливає на міжгрупову взаємодію.

Міжгрупові конфлікти можуть виконувати наступні функції: згуртування групи, що захищає справедливі інтереси; поділ групи, що захищає незаконні інтереси; затвердження статусу індивіда в групі і т. д.

Управління міжгруповими конфліктами включає в себе: прогнозування конфліктів (робота з лідерами груп, аналіз громадської думки, виявлення ранніх проявів міжгрупових конфліктів в латентній фазі); запобігання конфліктів (застосування заходів з нейтралізації факторів, що породжують конфліктну ситуацію); активну роботу з лідерами з обміну інформацією про потенційних конкурентів; використання педагогічних і адміністративних заходів щодо запобігання мотивів насувається конфлікту; вирішення конфлікту (легітимізація конфлікту,

встановлення норм і правил взаємодії для вирішення конфлікту, інституціоналізація конфлікту, створення робочих груп для вирішення конфлікту); вирішення конфлікту (організація переговорного процесу для вирішення конфлікту, укладення угоди про узгодження інтересів і позицій конфлікуючих сторін).

Критерієм наявності внутрішньогрупового конфлікту є руйнування внутрішньогрупових зв'язків. Вчені сходяться на думці, що конфлікт-це негативне явище для групи. У групах існує тенденція знаходити гармонію у відносинах.

Козер назвав реалістичними соціальні конфлікти в групах, викликані конкретними проблемами, пов'язаними з його діяльністю і цілями.

К. Левін звернув увагу на те, що більшу частину свого життя індивід виступає в якості члена соціальної групи.

Найбільш важливим фактором, що визначає частоту конфліктів, є загальний рівень напруженості. Будь-який конфлікт в організації, як правило, має сильний руйнівний заряд. Спонтанний розвиток конфлікту дуже часто призводить до порушення нормального функціонування організації.

У багатьох випадках наявність конфліктів є показником того, що організація розвивається, а не стоїть на місці, поступово загниваючи і розвалюючись. Якщо організація живе без конфліктів, вона вмирає. Завдання полягає не в тому, щоб усунути конфлікти з життя організації, а в тому, щоб розробити способи їх конструктивного вирішення. Для цього необхідно розібратися в механізмах виникнення і розвитку конфліктної ситуації.

Члени організації-це люди з різним досвідом, різними цілями, і вони вирішують різні завдання в організації. У них різні інтереси і різні відносини. І дуже часто виникають ситуації, коли цілі окремих співробітників або навіть цілих підрозділів суперечать один одному. Якщо співробітникам доводиться взаємодіяти один з одним в своїх умовах праці, то виникає конфлікт.

Міжгрупові конфлікти в організаціях можуть виникати як між структурними підрозділами, так і між групами співробітників одного і того ж підрозділу. Якщо розрізняти конфлікти за їх джерелами, то найбільш поширеними з них є наступні (рис.1.3.) стратегії управління конфліктами.

Міжособистісні конфлікти в організаціях-це в основному, по-перше, вертикальні конфлікти, коли конфлікуючі сторони знаходяться на різних рівнях ієрархії управління, і, по-друге, горизонтальні конфлікти, коли



Рис. 1.3 Джерела конфліктів

сторони знаходяться на одному рівні ієрархії. [15, с. 46-54].

Таким чином, в організації існують різні типи конфліктів: особисті, міжособистісні, міжгрупові і внутрішньогрупові.

Особистий конфлікт-це боротьба, яка відбувається у внутрішньому світі людини. Особистий конфлікт може бути викликаний різними причинами: зіткненням різних мотивів; несумісними ідеями і так далі.

Міжособистісний конфлікт виникає в результаті порушення спілкування. Спілкування є нормальним, якщо узгоджені інтереси учасників, їх погляди на поточну ситуацію і правила реалізації їх інтересів.

Конфлікт-це спілкування, в якому дії людей, що піклуються про свої інтереси, не координуються. У міжгруповому конфлікті групи є сторонами конфронтації. Таке протистояння засноване на зіткненні протилежних інтересів, цінностей і цілей. Причиною внутрішньогрупового конфлікту є руйнування внутрішньогрупових зв'язків.

Характер групи істотно впливає на специфіку конфлікту і її функції. Групи, що знаходяться в конфлікті з іншими групами, як правило, включають своїх членів більш особисто в свою загальну діяльність і пригнічують відхилення від єдності групи.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Створення сприятливого клімату є не тільки відповідальним, а й творчим, що вимагає знання його природи і засобів регулювання, вміння передбачати можливі ситуації у взаєминах членів групи. Створення хорошого соціально-психологічного клімату вимагає, особливо від керівників бізнесу,

розуміння психології людей, їх емоційного стану, настрою, переживань, переживань і відносин один з одним.

Соціально-психологічний клімат – це емоційне відображення психологічних зв'язків членів команди, що виникають на основі їх близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів і схильностей. Він вважає, що клімат відносин між людьми складається з трьох кліматичних зон. Перша кліматична зона – це соціальний клімат, який визначається тим, в якій мірі цілі і завдання реалізуються в цій групі і в якій мірі тут гарантовані всі конституційні права і обов'язки працівників як громадян. Третя кліматична зона – це психологічний клімат, неформальні відносини, які складаються між співробітниками, що знаходяться в безпосередньому контакті один з одним.

Для запобігання конфліктів ми пропонуємо керівникам організацій розробити певні принципи взаємовідносин з підлеглими і послідовно дотримуватися їх на практиці для забезпечення стабільності та необхідної спрямованості цих відносин, у тому числі: підтримка почуття власної гідності у підлеглих. Коли людина відчуває себе більш впевнено, ефективність його роботи також підвищується, зосередиться не на особистості, а на проблемі. Це дозволяє менеджеру створювати умови для співпраці, використання методу підкріплення, тобто позитивної реакції керівника на бажані дії і негативної або взагалі ніякої реакції – на дії, які небажані, активне слухання, яке дозволяє іншій стороні бути впевненою в тому, що їх правильно зрозуміли, формулювання чітких вимог і підтримання контактів зі співробітниками.

Література:

1. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент. К.: ВД „Професіонал”, 2004. 176 с.
2. Дворецька Г.В. Соціологія праці: Навч. посібник. К.: КНЕУ. 2001. 244с.
3. Дубенко С. Кадрова політика – пріоритетний напрям створення дієздатного державного апарату. Україна: поступ у XXI ст.: Наук.-метод. поради лектору / Ред. В.І. Луговий. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 220 с.
4. Егоршин А.П. Формирование эффективного коллектива. *Управление персоналом*. 2005. № 13(119). С. 60-65.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда. 2-е изд., перераб. и доп./ А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родкина. К.: Экзамен, 2001. 640 с.
6. Экономико-математические методы и модели в планировании и управлении / В.Н. Кухарев, В.И. Салли, А.М. Эрперт. К.: Вища шк., 1991. 304 с.
7. Щекін Г.В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту : Наук.-практ. посібник. К.: МАУП, 1999. 400 с.
8. Semenets-Orlova, I., Halytska, N., Klochko, A., Skakalska, I., & Kosyuk, N. (2019). Information exchange and communication infrastructure in the public sector. Paper presented at the CEUR Workshop Proceedings, , 2588 Retrieved from www.scopus.com.
9. Semenets-Orlova, I., Shevchuk, R., Plish, B., Grydiushko, I., & Maistrenko, K. (2022). Innovative approaches to development of human potential in modern public administration. *Economic Affairs (New Delhi)*, 67(4), 915-926. doi:10.46852/0424-2513.4s.2022.25.

References:

1. 1.Voronkova, V. (2004). Kadrovyi menedzhment [Personnel Management]. K.: VD „Profesional”. 176 s.
2. Dvoretzka, H. (2001). Sotsiologhiia pratsi [Sociology of Work]. Navch. posibnyk. K.: KNEU. 244 s.
3. Dubenko, S. (2000). Kadrova polityka – priorytetnyi napriam stvorennia diiezdatnoho derzhavnoho aparatu. Ukraina: postup u XXI st. [HR policy is a priority direction for creating an efficient state apparatus] *Nauk.-metod. porady lektoru*. K.: Vyd-vo UADU. 220 s.
4. Ehorshyn, A. (2005). Formyrovanye efektyvnoho kollektiva [Formation of an Effective Team]. *Upravlenye personalom*. Vol. 13(119). S. 60-65.
5. Kybanov, A. (2001). Upravlenye personalom: rehlamentatsiya truda [Personnel Management]. 2-e yzd., pererab. y dop. K.: Ekzamen, 2001. 640 s.
6. Kukharev, V. (1991). Ekonomyko-matematycheskye metody y modely v planyrovanny y upravlenyy. K.: Vyshcha shk. 304 s.
7. Shchokin, H. (1999). Yak efektyvno upravliaty liudmy: psykholohiia kadrovoho menedzhmentu : Nauk.-prakt. posibnyk. K.: MAUP. 400 s.
8. Semenets-Orlova, I., Halytska, N., Klochko, A., Skakalska, I., & Kosyuk, N. (2019). Information exchange and communication infrastructure in the public sector. Paper presented at the CEUR Workshop Proceedings, , 2588 Retrieved from www.scopus.com.
9. Semenets-Orlova, I., Shevchuk, R., Plish, B., Grydiushko, I., & Maistrenko, K. (2022). Innovative approaches to development of human potential in modern public administration. *Economic Affairs (New Delhi)*, 67(4), 915-926. doi:10.46852/0424-2513.4s.2022.25.