



Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, бізнесу та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ
навчально-методичний посібник

для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни
студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання, спеціальності
073 «Менеджмент»

Харків
2022

Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, бізнесу та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ
навчально-методичний посібник
для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни
студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання, спеціальності
073 «Менеджмент»

Затверджено :
рішенням Науково-методичної ради ДБТУ
(протокол № 6 від 26.05. 2022 р.)

Харків
2022

УДК 005:316.77
Н 16

Схвалено
на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 15 від 18.04.2022 р.

Рецензенти:

Л. М. Матросова, професор кафедри економіки та менеджменту Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, д-р екон. наук, професор;
Н.І. Рижикова, професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування факультету економічних відносин та фінансів Державного біотехнологічного університету, д-р екон. наук, професор.

Н 16 **Управління конфліктами та комунікаціями** : навчально-методичний посібник для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент» / Держ. біотехн. ун-т ; Уклад. В.М. Нагаєв. – Харків : КП «Міська друкарня», 2022. – 64 с.

Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни розроблений у відповідності з програмою курсу «Управління конфліктами та комунікаціями». Видання містить методичну інформацію щодо організації самостійної та індивідуальної роботи здобувачів за дистанційною формою навчання, а також рекомендації із самоуправління навчально-творчою діяльністю студентів. За темами курсу запропоновано індивідуальні навчально-дослідні завдання для формування дослідницьких навичок та творчих здібностей, контрольні питання, короткий перелік базових понять.

Видання призначене для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент».

УДК 005:316.77

Відповідальний за випуск: Смігунова О.В., завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, канд. екон. наук, доцент.

© В. М. Нагаєв, 2022
© ДБТУ, 2022

ВСТУП

З розвитком конкурентних умов господарювання в системі управління виробництвом, все більшої значимості набувають питання обізнаності кадрів в галузі управління організаційними конфліктами на основі формування знань, вмінь і навичок з конфліктології та комунікації. Сучасні фахівці з менеджменту організацій повинні знати психологічні аспекти міжособистісних ділових контактів; методи прогнозування, діагностування та попередження конфліктів; вміти формувати систему управління конфліктними ситуаціями в організації. Тому дане навчальне видання вирізняється своєю актуальністю і має практичне значення в сучасних умовах підготовки кадрів вищої освіти.

Впровадження у навчальний процес підготовки фахівців спеціальності 073 «Менеджмент» дисципліни «Управління конфліктами та комунікаціями» покликано значно збагатити керівників і спеціалістів знаннями про природу організаційних конфліктів, навичками ефективного вирішення конфліктних ситуацій на виробництві, розширити рамки застосування сучасних методів прогнозування, попередження та регулювання соціальних конфліктів.

У навчально-методичному посібнику для самостійного (дистанційного) засвоєння змісту дисципліни автором пропонується дидактична система модульної підготовки, яка максимально сприяє формуванню міцних, системних знань; підвищує рівень індивідуалізації навчального процесу, створює об'єктивні умови розвитку творчих компонентів діяльності майбутніх фахівців.

Зміст даного курсу поділено на 2 навчальні модулі: «Теоретичні основи управління конфліктами», «Практичні засади управління конфліктами та комунікаціями». У першому модулі розглядаються основні поняття конфліктології та комунікацій як науки, описується історія її розвитку, наводиться класифікація конфліктів та визначається природа їх виникнення. Другий навчальний модуль містить питання управління конфліктами, розкриває методи і форми їх попередження, профілактики та прогнозування. Зміст цього модуля узагальнює психологічні і групові механізми виникнення конфліктів, висвітлює методи визначення соціально-психологічного клімату у колективі, описує специфіку вирішення конфліктів у комунікативному середовищі сучасного суспільства.

Кожний навчальний модуль складено у відповідності з авторською навчальною програмою, в якій сформовано теоретичний і практичний курси, визначені дидактичні форми проведення аудиторних занять, наведено перелік тем рефератів та наукових робіт, екзаменаційні питання, визначені критерії оцінки студентів. Для закріплення навчального матеріалу автором пропонується практичну частину занять проводити в активній формі (ділові і дидактичні гри, тренінги, ситуаційні вправи, рольове моделювання виробничих ситуацій та ін.).

Кожна тема за структурою включає анотацію, перелік тематичних питань, методичні вказівки щодо змісту та технології засвоєння навчального матеріалу, запитання для повторення і обговорення, ситуаційні вправи.

РОЛЬ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСУ В СИСТЕМІ НАУКОВИХ ЗНАНЬ

Навчальна дисципліна «Управління конфліктами та комунікаціями» охоплює теоретико-методичні основи системного формування знань, умінь та навичок щодо ефективного управління конфліктами та комунікаційними процесами в умовах взаємодії управлінських структур з елементами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств і організацій та різноманітними суб'єктами господарювання.

Метою вивчення дисципліни є формування у студентів професійної компетентності з питань управління конфліктами та комунікаціями в системі менеджменту організацій шляхом використання відповідних методів та інформаційно-комунікаційних технологій задля покращення рівня і якості управлінських послуг та подальшого розвитку інформаційного забезпечення господарської діяльності.

Завдання навчальної дисципліни:

- формування у студентів сучасних теоретичних і практичних знань, умінь і навичок щодо понятійного апарата в галузі конфліктології та комунікації, а також природи конфліктів в системі управління комунікативними каналами в організації;
- формування умінь щодо ефективної комунікаційної взаємодії суб'єкта і об'єкта управління з метою вирішення організаційних конфліктів;
- ознайомлення студентів з психологічними аспектами вирішення конфліктних ситуацій в умовах застосування комунікаційних технологій;

- вивчення методів прогнозування, діагностування та попередження конфліктів в організації;
- формування навичок самостійної роботи з відповідною літературою, науковими джерелами, інформаційними ресурсами Інтернету з питань управління конфліктами у сфері менеджменту організацій;
- вироблення вміння обирати найбільш ефективні методи, інструментарій, технології управління конфліктами та комунікаціями у професійній діяльності.

У результаті вивчення дисципліни здобувачі повинні:

знати:

- розвиток конфліктологічних ідей за час існування людства;
- основні тенденції розвитку комунікацій та комунікативних механізмів;
- закономірності, функції, принципи та методи конфліктології;
- елементи внутрішнього та зовнішнього впливу на конфліктні ситуації;
- основи динаміки процесу розвитку конфліктів;
- теорії механізмів виникнення конфліктів;
- методи діагностики і аналізу конфліктів;
- прийоми і методи профілактики конфліктів в організаціях;
- специфіку форм прояву управлінських конфліктів;
- методи та засоби забезпечення ефективного управління конфліктами;
- основні форми інформаційно-комунікаційної взаємодії та прийняття управлінських рішень в системі управління конфліктами.

уміти:

- творчо застосовувати знання та способи діяльності, засвоєні під час викладання навчальної дисципліни;
- розробляти ефективну систему організаційного попередження, прогнозування і профілактики конфліктів в організаціях;
- діагностувати і аналізувати конфлікт з визначенням основних конфліктологічних понять;
- організовувати практичну роботу з управління конфліктами та комунікаціями в системі менеджменту організацій;
- ефективно застосовувати різноманітні методи управління конфліктами у конкретних виробничих умовах;

- реалізовувати основні функції і принципи управління конфліктами;
- застосовувати адекватні моделі поведінки особистості у конфліктній взаємодії за ситуаційним підходом;
- визначати ефективність системи управління конфліктами та комунікаціями.

Результатом вивчення навчальної дисципліни мають стати: усвідомлення здобувачами теоретичних та методичних основ управління конфліктами та комунікаціями, змісту процесу управління комунікаціями в системі підприємств і організацій; комплексу фундаментальних і професійних знань, особливостей конфліктного менеджменту в контексті організаційних комунікацій; сутності функцій планування, організації, мотивації та контролю конфліктного менеджменту; визначення методів управління конфліктами та комунікаційними процесами в умовах прийняття ефективних управлінських рішень.

ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Основна форма оволодіння змістом дисципліни – самостійна поза-аудиторна робота студентів за окремими темами модульних блоків навчальної програми. Ведучий курсу на вступній лекції ознайомлює студентів з програмою курсу і методичними вказівками з її засвоєння. Перш ніж приступити до вивчення тематичних питань дисципліни, необхідно ознайомитися з методичними порадами щодо їх розгляду. Далі слід підібрати відповідну літературу за нижченаведеним списком. Огляд літературних джерел корисно супроводжувати коротким конспектуванням з відповідями на контрольні питання теми. Для більш змістовного засвоєння матеріалу доцільно використовувати тести для самоперевірки знань. Незрозумілі положення, ідеї, думки, які виникають при вивченні теми, студенту необхідно занотовувати окремо, щоб вияснити їх з інших джерел (на лекціях, практичних заняттях, консультаціях під час екзаменаційної сесії). Крім рекомендованої нижче літератури доцільно користуватися й іншими джерелами, включаючи консультації у спеціалістів на місцях (керівників підприємств і організацій, державних органах управління, органах місцевого самоврядування, громадських організаціях).

Дисципліна «Управління конфліктами та комунікаціями» є частиною завершального комплексу формування магістрів зі спеціальності 073 «Менеджмент», яка вивчається на 1 курсі магістратури. За своїм змістом вона виступає як інструмент управління конфліктами в сучасних умовах господарювання підприємств і організацій. Працюючи над її засвоєнням і одночасно освіжаючи в пам'яті знання по суміжних і попередніх дисциплінах, студенти мають змогу сформувати комплекс знань, вмій та навичок у відповідності з моделлю майбутнього фахівця з менеджменту. Для закріплення матеріалу бажано ознайомитися з практичними засадами конфліктного менеджменту того суб'єкта господарювання, де студент проходить практику.

Виконавши зазначену роботу, слід приступити до виконання індивідуального навчально-дослідного завдання за відповідним варіантом. Самостійне виконання такого дослідницького завдання у реферативному вигляді дозволить заглибитися у зміст дисципліни, що вивчається, відпрацювати навички самостійної роботи з літературними джерелами, підвищити рівень теоретичних знань з проблем сучасного комунікативного менеджменту. Під час цієї роботи студент може самостійно проконтролювати себе з приводу якості засвоєння теоретичного курсу, виявити незрозумілі поняття, які потребують уточнення та рівень готовності до екзаменаційної сесії. Закінчується вивчення дисципліни складанням іспиту.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Самостійна робота (СР) – це форма навчального процесу у ВНЗ, що є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Навчальний час СР регламентується і повинен становити не менше 50 % загального обсягу трудомісткості навчання.

Індивідуальна робота (ІР) – це форма навчального процесу у ВНЗ, яка передбачає створення умов для розкриття індивідуальних творчих здібностей студентів. Студент може виконувати ІР у формі індивідуальних занять як під керівництвом викладача або самостійно у позааудиторний час за окремим графіком з урахуванням особистих потреб і можливостей. Індивідуальні заняття можливі у такому вигляді: консультації, індивідуальні навчально-дослідні завдання, підготовка рефератів, складання тематичних кросвордів тощо.

Представлення навчального матеріалу з дисципліни «Управління конфліктами та комунікаціями» сукупністю модулів обумовлено необхідністю розкладання будь-якої складної інформації на модулі (порції), усередині яких матеріал має завершений логічний зв'язок. Ця вимога пов'язана з особливостями механізму функціонування короткочасної пам'яті людини. При цьому засвоєння навчального матеріалу здійснюється в процесі поетапної переробки інформації з наступним її закріпленням у довгостроковій пам'яті у випадку його кількаразового повторення. Тому наша перша порада з організації самостійної роботи полягає в тому, що для осмисленого запам'ятовування пред'явленої порції інформації її доцільно розділити на самостійні закінчені частини, відокремити в них головне від несуттєвого, оцінити значимість кожної частини й організувати засвоєння інформації відповідно до вимог поетапної і кількаразової обробки навчального матеріалу.

При роботі з навчально-методичним посібником необхідно старанно розібратися з основними формулюваннями, термінами і поняттями. Після вивчення частини матеріалу спробувати самостійно зробити висновки і дати визначення та звіряти їх із рекомендаціями підручника. Для кожного визначення і поняття важливо засвоїти їх роль і практичний зміст.

Оволодіння уміннями і навичками самостійної роботи є необхідною передумовою для якісного засвоєння навчальної програми й успішної професійної діяльності. Навчити методиці розумової праці можна двома засобами. Перший засіб базується на методі «спроб та помилок» і призводить до бажаного результату зі значними витратами. Другий засіб припускає свідомий шлях із використанням науковообгрунтованих рекомендацій, вироблених сучасною дидактикою. Встановлено, що логічні і специфічні прийоми розумової діяльності формуються у визначеному порядку. Перед тим, як стати розумовими, тобто максимально узагальненими, скороченими й засвоєними, дії проходять декілька етапів.

Перший етап – попереднє ознайомлення з прийомом, при якому студенти отримують необхідні пояснення про мету діяльності. Другий етап має назву матеріальної дії, що виконуються у розгорнутій формі (тобто поопераційно) з опорою на матеріальні (матеріалізовані) об'єкти. На цьому етапі студенти засвоюють утримання дії. Третій етап полягає у перенесенні дії в план голосної промови без опори на предмети, що забезпечує відбиток матеріальної

дії в уявленні, тобто засвоєння нової дії. Четвертий етап іменується етапом зовнішньої промови про себе. Тут відбувається перетворення дії за параметрами її узагальнення і згорнутості, у результаті чого виділяються головні моменти. П'ятий етап – розумовий. Дії на цьому етапі виконуються у формі внутрішньої промови. Вона максимально скорочується й автоматизується. Внутрішня промова відбувається автоматично і в основному за межами самоспостереження.

Тільки при такій послідовності формування розумових дій людина може глибоко опанувати новими знаннями і набути спроможності реалізувати їх на практиці. Найбільш важливу роль відводять етапу матеріальної дії, наявність якої істотно підвищує ефективність самостійної роботи. Тому доцільно формування нових знань при широкому використанні навчально-дидактичних і матеріальних засобів (схем, креслень, макетів, моделей тощо).

При організації самостійної роботи важливо враховувати не тільки особливості розумової діяльності, але і фізіологічні дані працездатності людини. Установлено, що найбільша продуктивність розумової праці спостерігається з 9 до 12 годин дня і далі з 16 до 20 годин вечора. Доцільно використовувати ці інтервали часу для підвищення ефективності розумової роботи. Для відновлення втрачених сил рекомендуються перерви у розумовій діяльності через кожні 45 - 90 хвилин роботи, в умовах достатнього отримання кисню. Будемо сподіватися, що ці поради допоможуть Вам зосередити свою увагу на предметі вивчення дисципліни.

КОНТРОЛЬ НАВЧАЛЬНО-ТВОРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТУДЕНТІВ

Оцінювання знань студентів з дисципліни здійснюється на основі результатів поточного та підсумкового контролю знань (іспиту) за 100-бальною шкалою. *Поточний контроль* знань студентів здійснюється за трьома напрямками: I - контроль систематичності та активності роботи на семінарських (практичних, лабораторних) заняттях; II - контроль за виконанням завдань для самостійного опрацювання; III - контроль за виконанням модульних завдань. *Проміжний контроль* за опануванням дисципліни здійснюється за спеціально розробленими завданнями теоретичного та практичного характеру, які оцінюються за 100-бальною системою по кожному з модулів.

Підсумковий контроль (екзамен) – форма оцінки підсумкового засвоєння студентами теоретичного та практичного матеріалу з нав-

чальної дисципліни, що проводиться як контрольний захід. Завданням екзамену є перевірка розуміння здобувачем програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими темами, здатності творчого використання накопичених знань, уміння сформулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо. В умовах реалізації компетентнісного підходу екзамен оцінює рівень засвоєння здобувачем компетентностей, що передбачені кваліфікаційними вимогами. Бали нараховуються за наступним співвідношенням: аудиторна робота та модульний контроль - 80 % балів; залік - 20 % балів.

Планування індивідуальної стратегії навчально-творчої діяльності студента. Для самооцінки знань на кожному етапі вивчення дисципліни студенти мають можливість планувати свою індивідуальну стратегію навчання. Приблизний план індивідуальної стратегії навчання наведено у кредитно-модульній програмі вивчення дисципліни (табл.).

Приблизний план індивідуальної стратегії навчально-творчої діяльності студентів у розрізі модулів

Поточне тестування та самостійна робота												Ек-за-мен	Всьо-го
Змістовий модуль №1					Змістовий модуль № 2					Модульний контроль			
T1	T2	T3	T4	T5	T5	T7	T8	T9	T10	мо-дуль №1	мо-дуль №2	20	100
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15	15		

T1, T2 ... T10 - тими змістових модулів.

При цьому студент має можливість диференційовано оцінити види навчально-творчої діяльності і підібрати індивідуальні форми організації навчального процесу стосовно особистих потреб і можливостей. Здобувач наочно бачить рівень здобутих освітніх результатів і визначати динаміку складання модулів у відповідності цілей навчання. Планування індивідуально-особистісної стратегії НТД допомагає якнайкраще планувати самостійну, індивідуальну та наукову роботу і мати ефективну систему зворотного зв'язку у процесі самоосвіти.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усьо го	у тому числі					усьо -го	у тому числі				
		л	п/с	лаб	інд	с.р.		л	п/с	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1. «Теоретичні основи управління конфліктами»												
Тема 1. Теоретичні та методичні основи конфліктології	8	1	1	-	-	6	9	0,5	0,5	-	-	8
Тема 2. Сутність конфлікту та його структура	10	2	2	-	-	6	9	0,5	0,5	-	-	8
Тема 3. Види, конфліктів та причини їх виникнення	8	1	1	-	-	6	9	0,5	0,5	-	-	8
Тема 4. Динаміка конфлікту та механізми його виникнення	10	2	2	-	-	6	9	0,5	0,5	-	-	8
Разом за змістовим модулем 1	36	6	6	-	-	24	36	2	2	-	-	32
Змістовий модуль 2. «Практичні засади управління конфліктами»												
Тема 5. Процес управління конфліктами та комунікаціями	9	2	1	-	-	6	9	1	-	-	-	8
Тема 6. Технології, методи та форми управління конфліктами	9	2	1	-	-	6	9	1	-	-	-	8
Тема 7. Профілактика конфліктів в організації	8	1	1	-	-	6	9	0,5	0,5	-	-	8
Тема 8. Психологія особистості у конфлікті	8	1	1	-	-	6	11	0,5	0,5	-	-	8
Тема 9. Групові особливості виникнення конфліктів в організації	10	1	1	-	-	8	9	0,5	0,5	-	-	8
Тема 10. Соціальні аспекти управління конфліктами та комунікаціями	10	1	1	-	-	8	9	0,5	0,5	-	-	8
Разом за змістовим модулем 2	54	8	6	-	-	40	54	4	2	-	-	48
Усього годин	90	14	12	-	-	64	90	6	4	-	-	80

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ВИВЧЕННЯ ОКРЕМИХ МОДУЛІВ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1.

«ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ»

Тема 1. Теоретичні та методичні основи конфліктології

Конфліктологія як наука. Об'єкт конфліктології. Предмет конфліктології. Теоретичний фундамент науки. Загальні і часткові методи вивчення конфліктології. Філософсько-соціальний, організаційно-соціологічний, індивідуально-психологічний напрямки конфліктології. Еволюція конфліктологічних поглядів. Особливості розвитку конфліктології в історичному аспекті. Становлення конфліктології як сучасної науки і практики. Комунікації як основа. Загальна характеристика комунікацій. Теоретичні аспекти комунікаційної діяльності органів управління.

Історія людства зі стародавніх часів свідчить, що конфлікти неминучі, вони існували завжди і будуть існувати доти, поки існує взаємодія людей між собою. Конфлікти визначаються природою самої людини і специфічною діяльністю організацій. Вони можуть нести не лише негативні, алей позитивні функції (призводять до появи здорової конкуренції, допомагають виявити альтернативні думки, знайти додаткові методи прийняття управлінських рішень тощо).

Студентам слід з'ясувати, що сучасна конфліктологія та комунікація є системним утворенням і як галузі знань є функцією таких наук як: філософія, психологія, соціологія, менеджмент та інші, які є її теоретичним фундаментом.

Управління конфліктами та комунікаціями являє собою складне соціальне явище і галузь знань, його метою є формування системи знань про природу конфліктів в системі організаційних комунікацій, набуття практичних навичок у їх вирішенні, вироблення вмінь контролювати конфліктну ситуацію, позитивно сприймати конфлікт і прагматично його використовувати в комунікативному процесі.

На цій основі здобувачам пропонується визначити сутність поняття «Управління конфліктами та комунікаціями» – це система знань про закономірності і механізми виникнення і розвитку конфліктів у процесі комунікацій, а також про принципи і методи управління ними в умовах менеджменту організацій. *Об'єктом* вивчення цієї галузі знань є всі види конфліктів у процесі комунікативної взаємодії. *Предметом* – комунікативна поведінка особи або групи, яка призво-

дить до появи конфліктів, а також взаємовідносини людей у процесі вирішення конфлікту.

Далі здобувачам слід ознайомитися з напрямками вивчення конфліктології в системі комунікативного менеджменту : *філософсько-соціальний* (охоплює загальні тенденції розвитку конфлікту на макрорівні); *організаційно-соціологічний* (вивчає причини і динаміку конфліктів організацій, груп і колективів); *індивідуально-психологічний* (вивчає психофізичні особливості і характеристики окремих осіб, їх поведінку в конфлікті).

Важливо з'ясувати, що управління конфліктами та комунікаціями є міждисциплінарною наукою, а тому існують різноманітні методи її вивчення в залежності від характеру конфліктів, кількості осіб, які приймають участь у комунікаційній взаємодії, а також інших умов, які обумовлюють необхідність використання ситуаційного підходу.

Студентам корисно проаналізувати історичний аспект наукового пізнання. Управління конфліктами та комунікаціями є однією з найстаріших галузей наукового знання. Вона виокремилась як самостійний напрям науки в кінці 50-х років ХХ століття і спочатку мала назву «Соціологія конфлікту». Ця подія пов'язана з працями Р. Дарендорфа (Німеччина) та Л. Козера (США).

Стародавні часи. У цей період заслуговують на увагу ідеї китайських мислителів. Особливе місце серед них належить Конфуцію (551-479 рр. до н. е.). Він розвиває різноманітні погляди на проблему конфлікту у багатьох моральних заповідях. Вагомий внесок у конфліктологічні погляди зробили філософи древньої Еллади (Геракліт (520-460 рр. до н. е.), Аристотель (384-322 рр. до н. е.), Демокрит (460-370 рр. до н. е.).

Середні віки. Найважливішою особливістю конфліктологічних ідей, які набули розвитку у поглядах середньовічних мислителів, була їх релігійна спрямованість. Наприклад, Фома Аквінський (1225-1274 рр.) розвинув думку про царство філософського пізнання і богослов'я, духовної влади, про людське буття і бога.

Епоха Відродження. Суттєвою особливістю поглядів мислителів епохи Відродження на проблему конфлікту є те, що вони сформува-ли філософію величі людського розуму і його ролі у пізнанні навколишнього світу. Аналізуючи погляди Миколи Коперніка (1473-1574 рр.), Джордано Бруно (1548-1600 рр.), Пікколо Макіавеллі (1469-1527) важливо звернути увагу на те, що деякі з них підпадали під ре-

пресії церкви і знаходилися у стані гострого конфлікту з нею. Разом з тим вони вірили в силу людини, її розум і гармонію, здатність переборювати соціальні конфлікти.

Нові часи і епоха просвіти. В цей період були створені передумови системного підходу в пізнанні явищ навколишнього світу, у тому числі і у вивченні конфліктів. Найбільш характерні погляди на конфлікт містилися у працях Ф. Бекона (1561-1626 рр.), Т. Гоббса (1588-1679 рр.), Жан-Жака Руссо (1712-1778 рр.), А.Сміта (1723-1790 рр.). Так Ф. Бекон одним з перших застосував системний підхід до аналізу причин соціальних конфліктів всередині країни.

Перша половина XIX століття. На цьому етапі розвитку конфліктології особливо цінними є погляди представників класичної німецької філософії Е. Канта (1724-1804 рр.), Г. Гегеля (1770-1831 рр.), Л. Фейєрбаха (1809-1872 рр.) та ін. Вони акцентували увагу на найбільш гострій проблемі того часу – війни і миру. Еммануїл Кант («О вечном мире») вважав, що "... стан миру між людьми, які живуть по-сусідськи не є природним станом. Останній, навпаки, є станом війни". На думку Г.В.Ф.Гегеля: «Весь трагізм історії полягає не у боротьбі між правдою і брехнею, а у боротьбі багатьох правд» («О войне как средстве нравственного очищения народов»).

Друга половина XIX – початок XX століття. В цей період виникає цілий ряд нових наук і концепцій – марксистська філософія, основи якої закладені К.Марксом (1818-1883 рр.) і Ф. Енгельсом (1820-1895 рр.); соціологія, яка бере свій початок з праць Югюста Конта (1798-1857 рр.); психологія, у витоків якої стояв Вільгельм Вундт (1832-1920 рр.).

Німецький соціолог Георг Зіммель (1858-1918 рр.). вважається першим, хто ввів науковий термін "соціологія конфлікту" і описав закономірності соціальних конфліктів. Положення, запропоновані Г. Зіммелем являють собою досить струнку теорію, яка пояснила явища соціального життя, показала те позитивне, що може дати конфлікт у соціальній сфері.

Сучасний розвиток конфліктології. Починаючи з середини XX століття теорія конфліктів починає активно розвиватися. В цей час у країнах Західної Європи та США посилюються кризові явища, які привели до розвитку «конфліктної моделі суспільства» (Р. Дарендорф), загальної теорії конфліктів (К.Боулдінг), концепції позитивно-функціонального конфлікту (Л. Козер). У 1956 році американець Л. Козер у книзі «Функції соціального конфлікту» запропонував теорію

позитивно-функціонального конфлікту, в якій стверджував, що не існує соціальних груп без конфліктних відносин і що конфлікти мають позитивне значення для функціонування суспільних систем. Спроба створити єдину теорію конфліктів з використанням математичного апарату була запропонована в Росії В. Дружиніним і Д. Конторовим. Сьогодні дослідження конфліктів проводяться всебічно з залученням досягнень різних галузей знань: історії, математики, педагогіки, права, психології, соціології, філософії, військової справи.

Перші публікації з проблем конфліктології в Україні з'явилися всередині 80-років (Ф.М. Бородкін, Н.М. Коряк, Л.А. Нечипоренко та ін.). У працях А.І. Пригожина була висунута теза, що сам розвиток демократії є постійний регульований конфлікт. У 1986 році в Австралії за ініціативою ООН створено міжнародний центр вирішення конфліктів. В Україні перший центр по вирішенню конфліктів був створений у Києві всередині 90-х років.

Питання для повторення і обговорення

1. Коли виникла конфліктологія як відносно самостійна теорія?
2. Дайте визначення предмету «Управління конфліктами та комунікаціями».
3. Перерахуйте основні етапи еволюції конфліктологічних поглядів.
4. Наведіть визначення науки «Управління конфліктами та комунікаціями».
5. Назвіть соціально-історичні і теоретичні передумови виникнення конфліктології.
6. Перерахуйте методи наукової галузі «Управління конфліктами та комунікаціями».
7. Назвіть три напрямки «Управління конфліктами та комунікаціями» як науки.
8. Визначте об'єкт та предмет управління конфліктами та комунікаціями.
9. У чому проявляється взаємозв'язок між конфліктологією, комунікаціями та управлінськими дисциплінами?
10. Назвіть прізвища вчених, з якими пов'язано становлення конфліктології, як самостійної науки.

Тема 2. Сутність конфлікту та його структура

Конфлікт як складне соціальне явище. Конфліктні ситуації та їх види. Інцидент. Суб'єкти і об'єкти конфлікту. Ознаки конфлікту. Предмет конфлікту. Загальна формула конфлікту. Структурна модель конфлікту. Образ конфліктної ситуації. Позиції конфліктуючих сторін та їх роль в аналізі конфлікту. Необхідні і достатні умови виникнення конфлікту. Інформаційна природа конфліктів та комунікацій. Комунікації. Види комунікацій.

Починаючи вивчення теми, слід з'ясувати, що з розвитком ринкових умов і запровадженням конкурентних відносин значення управління конфліктами зростає. Відмінності людей у їх поглядах неспівпадіння сприйняття і оцінки тих чи інших подій досить часто призводять до спірних ситуацій, які за деяких факторів перетворюються у конфліктні ситуації. *Конфліктна ситуація* – накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії і такі, що об'єктивно створюють підґрунтя для реального протиборства між ними. Переростання даного протиріччя у конфліктну ситуацію може відбутися за наступних умов: значимість ситуації для учасників конфліктної взаємодії; перешкоди з боку одного з опонентів у досягненні мети; можливість і бажання подолати цю перешкоду.

Здобувачам важливо зрозуміти, що конфліктна ситуація – це лише умова виникнення конфлікту на основі порушення балансу інтересів учасників взаємодії. Для переходу її у конфлікт необхідний зовнішній вплив або інцидент. *Інцидент* (привід) – характеризує активізацію діяльності однієї з сторін, яка ущемляє інтереси іншої сторони. Далі студентам потрібно визначитися з термінологічним полем дослідження.

Суб'єктами конфлікту виступають – частина учасників конфліктної взаємодії, інтереси яких зачеплені. *Об'єкт конфлікту* – це те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін і що викликає їх протидію. *Наприклад*: ресурси, право власності, право приймати рішення, нова посада.

Конфлікт – відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів або суджень.

Ознаками конфлікту є наступні: наявність конфліктної ситуації; неподільність об'єкта конфлікту; бажання учасників продовжувати конфліктне протистояння.

Предмет конфлікту - об'єктивно існуюча проблема, яка є причиною розбрату між сторонами (проблема влади, взаємовідносин, психологічної сумісності).

Загальна формула закономірної появи конфлікту:

$$\mathbf{K = KC + I},$$

де **K** – конфлікт, **KC** – конфліктна ситуація, **I** - інцидент

Якщо конфліктна ситуація відсутня, то вірогідність виникнення конфлікту дуже мала. При виникненні однієї конфліктної ситуації конфлікт є закономірним. Якщо ж з однієї конфліктної ситуації випливає інша або з'являється декілька – конфлікт неминучий.

Далі пропонується продовжити вивчення теми з розгляду структурної моделі конфлікту як складного соціального явища. Процес конфлікту складається з багатьох структурних елементів, які взаємопов'язані і відіграють визначені ролі. Сторони конфлікту (суб'єкти) повинні увійти в образ конфліктної ситуації через мотиви, об'єкт та предмет конфлікту. Визначальними у цьому процесі є позиції конфлікуючих сторін, які у підсумку формують напрямки і методи діяльності опонентів.

Важливо зрозуміти, що конфлікт є відкритою соціальною системою, на яку прямо чи побічно можуть впливати інші суб'єкти. Кожна зі сторін перш ніж сформулювати особисту конфліктну позицію приймає певний обсяг інформації із зовнішніх джерел (думки співробітників, погляди керівництва) і просіює її крізь призму власного розуму та особистої психологічної структури (темперамент, характер, ціннісні установки та ін.). Одна і та ж сама конфліктна ситуація може визначатися різноманітними позиціями конфлікуючих сторін.

Визначення основних структурних елементів конфлікту:

- *сторони конфлікту* – це суб'єкти соціальної взаємодії, які знаходяться у стані конфлікту або ж явно підтримують конфлікуючих;
- *предмет конфлікту* – це те, через що виникає конфлікт;
- *образ конфліктної ситуації* – це відображення предмету конфлікту у свідомості суб'єкта конфліктної взаємодії;
- *мотиви конфлікту* – це внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (вони виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань);
- *позиції конфлікуючих сторін* – це те, про що вони заявляють один одному у ході конфлікту, або їх дії, виражені у конкретних формах протистояння.

Студентам важливо з'ясувати, що для виявлення суті конфлікту необхідно зазначити, що необхідними і достатніми умовами його виникнення є наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно спрямованих мотивів або суджень, а також стану взаємного протиборства.

Після з'ясування загальної структурної моделі конфлікту студентам доцільно зупинитися на функціональній основі конфлікту, який може бути позитивним (*функціональним*) і вести до підвищення ефективності організації і може бути негативним (*дисфункціональним*), що призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації.

Функції конфліктів

Позитивні функції:	Негативні функції
➤ Встановлення і дотримання нормативних і фізичних параметрів груп	➤ великі емоційні і матеріальні витрати для участі у конфлікті
➤ розрядка напруги між конфліктуючими сторонами; діагностика можливостей опонентів	➤ плинність кадрів, зниження рівня дисципліни праці, погіршення соціально-психологічного клімату колективу
➤ згуртування колективу організації у протиборстві із зовнішніми труднощами	➤ вороже ставлення до переможених
➤ джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку	➤ надмірне захоплення процесом конфлікту, що шкодить роботі
➤ удосконалення нормативної бази, поява нових правил і процедур	➤ після завершення конфлікту наявність зниження рівня співробітництва між частиною працівників
➤ виявлення управлінських проблем в організації	➤ складне і довготривале відновлення ділових стосунків

Питання для повторення і обговорення

1. Дайте визначення конфлікту.
2. Сформулюйте необхідні і достатні умови для виникнення конфлікту.
3. Назвіть основні ознаки конфлікту.
4. В чому полягає основна відмінність конфліктної ситуації від конфлікту? Наведіть приклад.
5. Чим характеризується протиборство суб'єктів соціальної взаємодії?

6. Дайте визначення основних структурних елементів конфлікту: суб'єкти конфлікту, предмет конфлікту, образ конфліктної ситуації, мотиви конфлікту, позиції конфліктуючих сторін.
7. Чому об'єкт конфлікту має бути неподільним у процесі виникнення спірної ситуації?
8. Визначте відмінності понять конфліктна ситуація та інцидент.
9. Наведіть приклади інциденту у конфліктній ситуації із власного досвіду.
10. Назвіть позитивні і негативні функції конфлікту.
11. Дайте визначення функціонального і дисфункціонального конфлікту.
12. Як впливає культура суспільства на розвиток конфліктів?

Тема 3. Види конфліктів та причини їх виникнення

Класифікація конфліктів: внутрішньо-особистісні, міжособистісні, групові, між особистістю і групою. Позитивні і негативні функції конфліктів. Межі конфліктів (просторові, часові, суб'єктні). Причини конфліктів (соціально-політичні і економічні, соціально-демографічні, соціально-психологічні, індивідуально-психологічні). Часткові причини конфліктів. Об'єктивні причини конфліктів (обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, розбіжності в цілях, розбіжності в уявленнях і цінностях, розбіжності в манері поведінки і життєвому досвіді, погані комунікації). Суб'єктивні причини конфліктів.

Починаючи вивчення даної теми, здобувачам слід звернути увагу на те, що в практиці роботи сучасних організацій постійно виникає необхідність вибору різноманітних методів впливу на конфлікти і управління ними. Для їх ефективності важливо підбирати конкретні методи і форми залежно від того чи іншого виду конфлікту, а для цього необхідно вміти своєчасно визначати до якого виду він відноситься.

Використовуючи ситуаційний підхід, організація має можливість економити ресурси, підвищувати оперативність прийняття управлінських рішень, що позитивно позначиться на ефективності її діяльності. Наведемо класифікацію конфліктів у залежності від ряду факторів (рис. 3.1.).

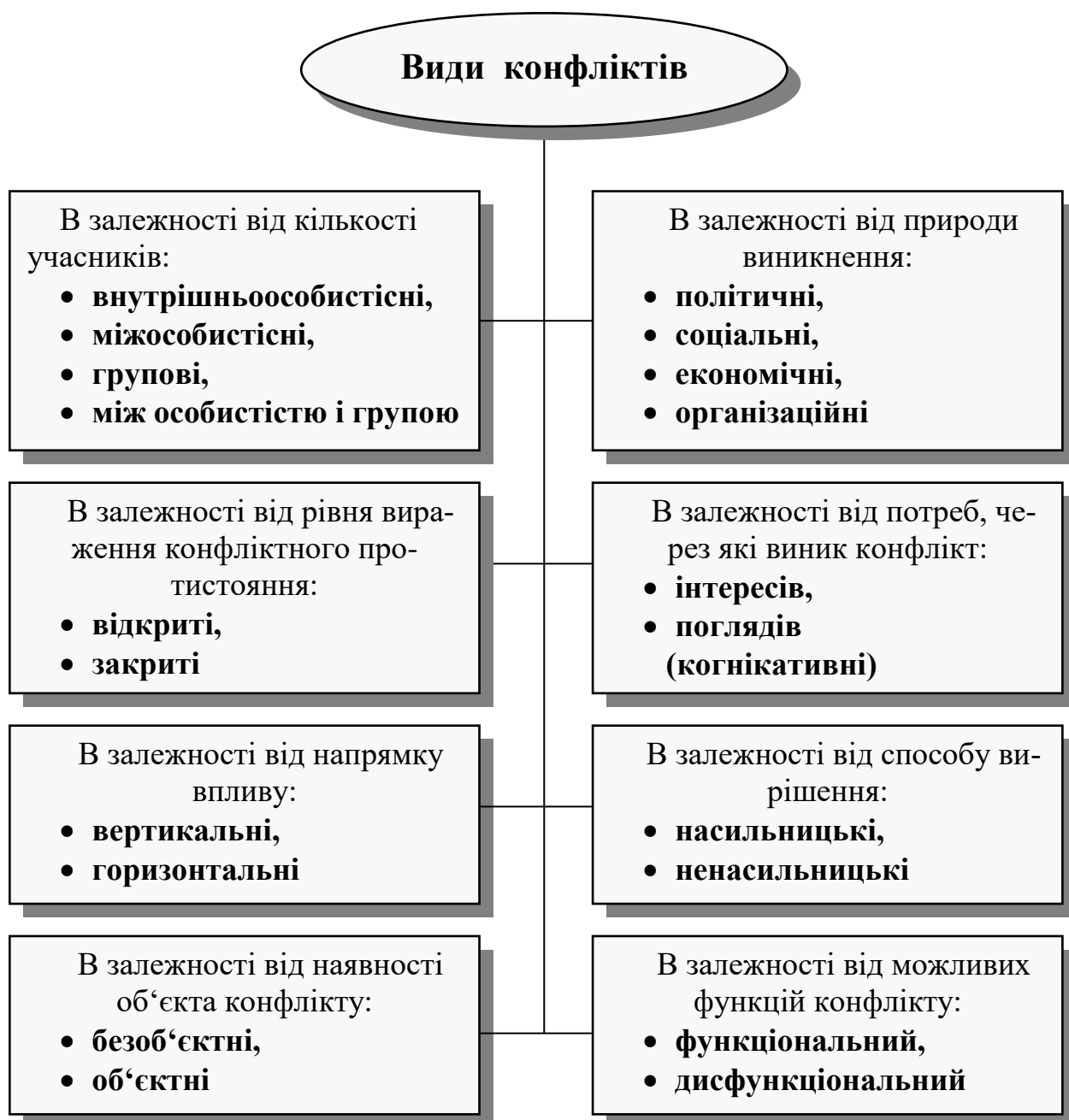


Рис. 3.1. Класифікація конфліктів

Особливу увагу студентам слід приділити організаційним конфліктам, які мають різноманітні види. *Організаційні конфлікти* – є наслідком ієрархічних відносин, організаційного регламентування діяльності особистості і використання розподільчих відносин в організації (посадові інструкції, структури управління, положення про оплату праці та ін.).

Конфлікт між особистістю і групою. Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займе позицію, що відрізняється від позиції групи. *Наприклад*, якщо очіку-

вання окремої особи знаходяться у протиріччі з очікуваннями групи, може виникнути саме такий тип конфлікту. При аналізі конфліктів між особистістю і групою важливо враховувати їх розмаїтість: керівник-колектив; рядовий член колективу-колектив; лідер-група.

Причини конфліктів, які виникають між особистістю і групою завжди пов'язані: з порушенням рольових очікувань; з неадекватністю внутрішньої установки статусу особистості; з порушенням групових норм. *Важливою особливістю* даного виду конфліктів є те, що конфліктна взаємодія здійснюється на основі зіткнення особистісних і групових мотивів, а образи конфліктної ситуації представлені першим суб'єктом у індивідуальних поглядах і оцінках, а другим – у групових.

В залежності від спрямованості впливу виділяють *вертикальні* і *горизонтальні* конфлікти. Характерною рисою цих конфліктів є розподіл обсягу влади, яким володіють опоненти на початку конфліктної взаємодії. При *вертикальних конфліктах* обсяг влади зменшується по-вертикалі зверху донизу, що і визначає різні стартові умови для учасників конфлікту: начальник-підлеглий, вища організація-підприємство, засновник-мале підприємство. При *горизонтальних конфліктах* передбачається взаємодія рівних за обсягом наявної влади (ієрархічному рівню) суб'єктів: бригадир - завідувач фермою, головний бухгалтер - головний економіст, постачальник - споживач.

Далі здобувачам слід розібратися з питаннями виокремлення меж конфліктної взаємодії. У теорії і практиці конфліктології виділяють три аспекти визначення меж конфлікту: 1) *просторовий*, 2) *часовий*, 3) *суб'єктний*.

Просторові межі конфлікту – це визначення територій, на яких відбувається конфлікт. Чітке визначення просторових меж дуже важливе передусім для соціальних і міжнародних конфліктів.

Часові межі фіксують тривалість конфлікту у часі, його початок і кінець. Ці аспекти конфлікту впливають на юридичну оцінку дій його учасників. *Наприклад*, у кодексі законів про працю визначені положення щодо стягнень до порушників трудової дисципліни у відповідності з моментом оформлення відповідних матеріалів.

Суб'єктні межі конфлікту визначають кількість його учасників на початку. Розширення цієї межі, залучення до конфлікту нових осіб призводить до ускладнення структури конфлікту і пошуку інших способів його вирішення. Крім того розширення суб'єктних меж конфлікту може взагалі змінити характер його протікання.

Важливо відмітити, що межі конфлікту тісно пов'язані з моментом його початку і закінчення конфліктного протистояння. *Початок конфлікту*, як правило, визначається об'єктивними (зовнішніми) ознаками, спрямованими проти іншого учасника. Якщо той усвідомлює, що ці акти спрямовані проти нього і їм протидіє, то конфлікт починається. Якщо дії не починаються, то має місце лише конфліктна ситуація. Конфлікт починається тоді, коли сторони активно протистоять одна одній, переслідуючи свої цілі (до цього моменту ми маємо конфліктну ситуацію).

Розвиток конфлікту, як правило відбувається з поступовим розширенням складу його учасників, іноді і предмета конфлікту: виникнення невеликої конфліктної ситуації втягує у взаємодію двох суб'єктів, ті в свою чергу - своїх захисників; зачіпаються інтереси свідків, розростається предмет конфлікту і склад його учасників.

Закінчення конфлікту – це процес припинення дій всіх протиборчих сторін незалежно від причин через які почався конфлікт.

Завершити розгляд даної теми необхідно визначенням причин появи конфліктів, які можуть визначатися суб'єктивними та об'єктивними обставинами.

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

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

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

Конфлікти споконвічно виникають в результаті порушення ба-

лансу інтересів двох і більше сторін. У зв'язку з цим виділяють *об'єктивні і суб'єктивні* причини конфліктів.

Об'єктивні причини конфліктів існують незалежно від волі і бажання учасників взаємодії (обмеженість у ресурсах, погані комунікації тощо). Основними з них є наступні: обмеженість ресурсів, які треба ділити; взаємозалежність завдань; розбіжності в цілях; розбіжності в уявленнях і цінностях; розбіжності в манері поведінки і життєвому досвіді; погані комунікації.

Суб'єктивні причини зумовлені передусім конкретною поведінкою індивіду та психологічною структурою особистості (характер, темперамент, спрямованість, ціннісні орієнтації, потреби тощо). Оскільки кожна людина як особистість багатогранна, суб'єктивні причини набувають різноманітних форм і видів. Вони проявляються як невідповідність цих факторів конкретній життєвій ситуації.

Питання для повторення і обговорення

1. Види конфліктів.
2. Класифікація конфліктів в залежності від кількості учасників.
3. Зміст і особливості внутрішньо особистісних конфліктів.
4. Зміст і особливості міжособистісних конфліктів.
5. Зміст і особливості міжгрупових конфліктів та конфліктів між особистістю і групою.
6. Класифікація конфліктів в залежності від рівня вираження конфліктного протистояння.
7. Класифікація конфліктів в залежності від напрямку впливу.
8. Класифікація конфліктів в залежності від наявності об'єкта конфлікту.
9. Класифікація конфліктів в залежності від природи їх виникнення.
10. Класифікація конфліктів в залежності від потреб, що зачіпаються.
11. Класифікація конфліктів в залежності від способу їх вирішення та виконуваних функцій.
12. Межі конфлікту.
13. Загальні і часткові причини виникнення конфліктів.
14. Об'єктивні і суб'єктивні причини виникнення конфліктів.

Тема 4. Динаміка конфлікту та механізми його виникнення

Динаміка конфлікту. Етапи і фази конфлікту. Модель динаміки процесу конфлікту. Циклічність фаз конфлікту. Співвідношення фаз і етапів конфлікту в залежності від можливості його вирішення. Формули конфліктів. Конфлікт за формулою А. Конфліктогени та їх класифікація. Механізм розвитку конфлікту за формулою Б. Механізм розвитку конфлікту за формулою В. Трансактний аналіз конфліктів. Трансактні категорії (“Малюк”, “Батько”, “Дорослий”). Алгоритм трансактного аналізу.

Для прогнозування, оцінки і визначення раціональних технологій, методів і форм управління конфліктами, необхідно мати уявлення про динаміку їх протікання. Це поняття можна визначити як процес поетапного розвитку конфлікту. Динаміка конфлікту, як складного соціального явища знаходить своє відображення у двох поняттях: *етапи конфлікту* і *фази конфлікту*.

Динаміка конфлікту – це хід розвитку конфлікту за його етапами і фазами.

Етапи конфлікту відображають суттєві моменти, що характеризують його розвиток від появи до вирішення. Ця структурна категорія визначає перш за все методологію процесу управління конфліктами і допомагає знайти оптимальні рішення. Динаміку етапів конфлікту представлено на рис. 4.1.

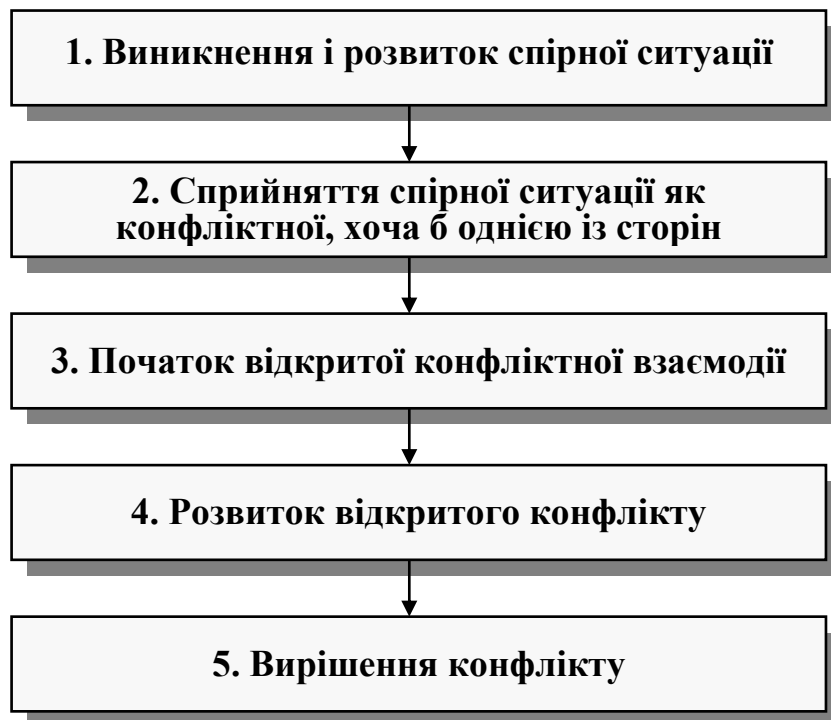


Рис. 4.1. Модель процесу конфлікту

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту перш за все з точки зору реальних можливостей його вирішення. Основними фазами конфлікту є наступні: 1) *початкова фаза*, 2) *фаза підйому*, 3) *пік конфлікту*, 4) *спад конфлікту*.

Студентам важливо з'ясувати, що фази конфлікту можуть циклічно повторюватися, наприклад, після фази спаду у першому циклі може початися фаза підйому другого циклу з проходженням фаз піку і спаду. При цьому можливості вирішення конфлікту у наступному циклі звужуються. Етапи і фази конфлікту, пов'язані між собою, тому важливо з'ясувати їх взаємозалежність.

Далі здобувачам необхідно проаналізувати механізми виникнення конфлікту, які характеризуються відповідними формулами. З'ясування сутності того, як виникають конфлікти, має дуже важливе значення для визначення засобів управління ними. В теорії і практиці конфліктології існує три формули конфліктів в залежності від природи їх виникнення. Умовно вони позначені як конфлікти "А", "Б", "В". Практичне значення формул конфліктів у тому, що вони дозволяють достатньо оперативно проводити аналіз багатьох конфліктів і знаходити напрямки їх розв'язання.

Перша формула конфлікту («А») відображає залежність конфлікту (К) від конфліктогенів (КГ). *Конфліктогени* – це слова, дії (або відсутність дій), які призводять до конфлікту.

Механізм розвитку конфлікту за формулою "А" базується на негативному сприйнятті і негативній реакції особистості, проти якої застосований конфліктоген. Першу формулу конфлікту можна представити наступною моделлю:

$$\boxed{КГ_1 + КГ_2 + КГ_3 + \dots + КГ_n = К},$$

де КГ₁ – перший конфліктоген, КГ₂ – другий конфліктоген (як відповідь на перший), КГ₃ – третій конфліктоген (як відповідь на другий) і т.д.

В теорії і практиці конфліктології існує так званий *закон ескаляції конфліктогенів*. За ним кожний наступний конфліктоген сильніший за попередній (КГ₃ > КГ₂ > КГ₁ і т.д.). У зв'язку з цим психологи пропонують застосовувати два основних правила безконфліктної взаємодії. *Правило 1.* Не застосовуйте конфліктогени. *Правило 2.* Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

Друга формула конфлікту («Б») відображає залежність конфлікту (К) від конфліктної ситуації (КС) та інциденту (І):

$$K = KS + I$$

Дана формула вказує на наступні засоби вирішення таких конфліктів: *Правило 1.* Усунути конфліктну ситуацію. *Правило 2.* Усунути інцидент.

Третя формула конфлікту («В») відображає залежність конфлікту (К) від декількох конфліктних ситуацій (КС):

$$K = KS_1 + KS_2 + \dots + KS_n, \text{ (при цьому } n \geq 2).$$

Тобто сума двох або більше конфліктних ситуацій призводить до появи конфлікту. Вирішення таких типів конфліктів зводиться до усунення всіх конфліктних ситуацій.

Завершити тему необхідно знайомством з механізмом трансактного аналізу, який є ефективним засобом експертної оцінки гостроти конфлікту у кількісному вираженні. Теорія трансактного аналізу була розроблена американським вченим-психологом Еріхом Берном у 60-х роках ХХ століття. Поняття «трансактний аналіз» означає аналіз взаємодій. Центральною категорією цієї теорії є «*трансакція*» - одиниця взаємодії партнерів, яка супроводжується визначенням їх позицій.

За Берном люди у різних ситуаціях займають різні позиції відносно один до одного, що знаходить своє відображення у певних конфліктних взаємодіях (трансакціях). При цьому визначаються три основні позиції, які Е. Берн умовно позначив: «*Батько*», «*Дорослий*», «*Дитина*».

«*Дитина*» – виявляє почуття образи, страху, провини; підкоряється, шкодить, виявляє безпорадність, ставить наївні запитання тощо.

«*Батько*» – вимагає, оцінює (засуджує і схвалює), вчить, керує, захищає.

«*Дорослий*» – працює з інформацією, розмірковує, аналізує, уточнює ситуацію, розмовляє на рівних, апелює до розуму, логіки тощо.

Алгоритм трансактного аналізу можна представити у наступній схемі.

1. Складання матриці трансактного аналізу з визначенням суб'єктів міжособистісної взаємодії (ініціатор, мішень).
2. З'ясування позицій суб'єктів міжособистісної взаємодії (“батько”, “дорослий”, “дитина”).
3. З'ясування напрямку позицій кожного суб'єкту (позначити стрілками у матриці).
4. Визначення суми розбіжностей у позиціях опонентів.
5. Висновок:
 - а) сума розбіжностей дорівнює нулю – відсутність конфліктної ситуації;
 - б) сума розбіжностей від одного до чотирьох – наявність конфліктної ситуації (чим більше сума, тим більший рівень конфліктності).

Приклад матриці трансактного аналізу:

Ініціатор конфлікту	Мішень конфлікту
“Батько”	“Батько”
“Дорослий”	“Дорослий”
“Дитина”	“Дитина”

Питання для повторення і обговорення

1. Динаміка конфлікту.
2. Модель динаміки процесу конфлікту.
3. Фази конфлікту та їх циклічність.
4. Співвідношення фаз і етапів конфлікту.
5. Теорії механізмів виникнення конфліктів.
6. Механізм розвитку конфлікту за формулою “А”.
7. Конфліктогени та їх класифікація.
8. Механізм розвитку конфлікту за формулою “Б”.
9. Механізм розвитку конфлікту за формулою “В”.
10. Алгоритм трансактного аналізу конфліктів.
11. Види трансакцій та їх поведінкові характеристики.

Змістовий модуль 2

«ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ»

Тема 5. Процес управління конфліктами та комунікаціями

Поняття управління конфліктом. Внутрішні і зовнішні аспекти управління конфліктами. Процес діагностики конфлікту. Картографічний аналіз конфлікту. Процес управління конфліктами (прогнозування, попередження і стимулювання, регулювання, вирішення). Алгоритм управління конфліктом. Комунікативний процес в організації та його етапи. Комунікації – як основа прийняття управлінських рішень. Види управлінських рішень.

Вивчення даної теми має розпочатися із з'ясування того, що процес управління конфліктами можна розглядати у двох аспектах: внутрішньому і зовнішньому. Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою у конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер. Зовнішній аспект управління конфліктами відображає організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, в якому суб'єктом управління може виступати керівник, лідер або посередник.

Управління конфліктом – цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи до якої має відношення даний конфлікт.

Головна мета управління конфліктами полягає у попередженні дисфункціональних конфліктів і адекватному вирішенні функціональних.

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, його причин. Діагностика допомагає визначити: докорінні причини конфлікту; учасників конфліктного протистояння; динаміку розвитку конфлікту; позиції конфліктуючих сторін (цілі, потреби, очікування тощо); методи, засоби та форми вирішення конфлікту. Схема діагностики конфлікту наведена на рис. 5.1. На першому етапі описується проблема і визначається предмет конфлікту. Після з'ясування загальної проблеми визначаються учасники конфлікту. Далі передбачається з'ясування основних потреб, мотивів, побоювань учасників конфліктної взаємодії, адже вони визначають вчинки людей. Визначення методів вирішення конфлікту – завершальний етап діагностики.

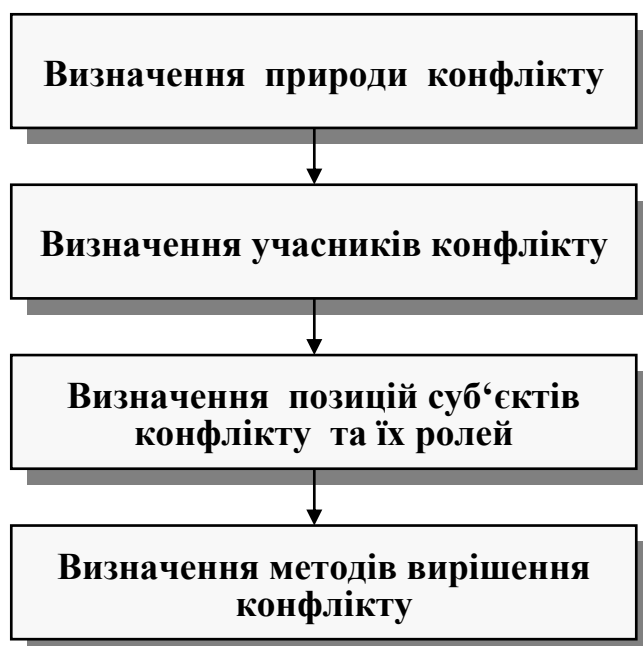


Рис. 5.1. Схема діагностики конфлікту

Для визначення природи конфлікту студентам доцільно розібратися з алгоритмом використання методу картографії. *Метод картографічного аналізу* полягає у графічному відображенні складових компонентів конфлікту, у послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, у формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту. На *першому* етапі проблема описується у загальних рисах і визначається предмет конфлікту. На *другому* етапі виявляються головні учасники (суб'єкти) конфлікту. *Третій* етап передбачає перерахування основних потреб і побоювань, які пов'язані з цими потребами. Графічне відображення потреб, бажань і побоювань учасників конфлікту розширює можливості процесу управління конфліктами і створює умови для прийняття більш раціональних рішень.

Продовжуючи вивчення теми, здобувачам необхідно розібратися зі змістом процесу управління конфліктами, який включає наступні види діяльності: прогнозування конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості; попередження або стимулювання конфлікту; регулювання конфлікту; вирішення конфлікту.

Прогнозування конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на виявлення причин даного конфлікту у потенційному розвитку. Основними джерелами прогнозування конфлікту є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів взаємодії між

людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей. Особливе місце у прогнозуванні конфліктів займає постійний аналіз як загальних так і одиничних причин конфліктів.

Попередження конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту. Попередження конфліктів базується на їх прогнозуванні. Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути: постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників; підбір і розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей; дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу і особистості; виховання співробітників, формування у них високої психолого-педагогічної культури спілкування тощо.

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, викликання конфлікту. Стимулювання виправдане по відношенню до конструктивних конфліктів. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути дуже різними: постановка проблемного питання для обговорення на зборах, нарадах, семінарах і т. д.; критика ситуації, що склалася на нараді; виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо.

Регулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення. Регулювання як складний процес передбачає ряд етапів: визнання реальності конфлікту; досягнення угоди між конфліктуючими сторонами по визнанню і дотриманню встановлених норм і правил; створення відповідних органів управління, робочих груп по регулюванню конфліктної взаємодії.

Вирішення конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту. Вирішення конфлікту може бути повним і неповним. Повне вирішення конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. Неповне вирішення конфлікту здійснюється тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації.

Завершити дану тему слід розглядом питання організації прийняття науково обґрунтованого рішення по усуненню конфліктної ситуації. *Рішення конфлікту* – це вибір, який повинна зробити людина (посадова особа) по усуненню причин, що породили конфлікт, або зміні цілей поведінки учасників конфлікту. На рис. 5.3. представлена модель прийняття раціонального рішення з управління конфліктом.

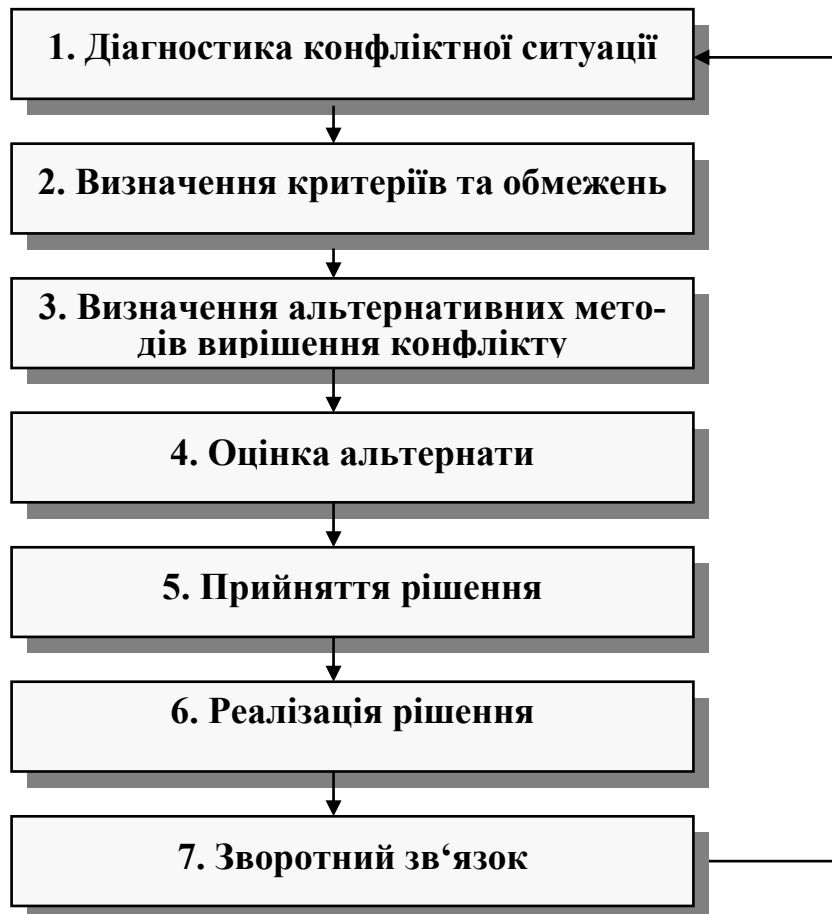


Рис. 5.2. Модель прийняття науково обґрунтованого рішення з управління конфліктом

Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами залежить від багатьох факторів: змісту самого конфлікту, умов його виникнення і розвитку та ін. Тому універсального алгоритму управління конфліктами не існує. Можна визначити лише доцільні кроки, які пов'язані з етапами прийняття раціонального науково обґрунтованого рішення.

Питання для повторення і обговорення

1. Поняття і сутність управління конфліктом.
2. Внутрішні і зовнішні аспекти управління конфліктами.
3. Процес діагностики конфлікту.
4. Картографічний аналіз конфлікту.
5. Види діяльності у процесі управління конфліктами.
6. Технології регулювання конфліктів.
7. Управлінські рішення у конфліктних ситуаціях.
8. Принципи управління конфліктами.

Тема 6. Технології, методи та форми управління конфліктами

Технології регулювання конфліктів (інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, організаційні). Передумови вирішення конфлікту. Форми вирішення конфлікту (поступка, компроміс, консенсус, ухилення від конфлікту, співробітництво). Методи вирішення конфліктів (адміністративні, педагогічні). Принципи управління конфліктами. Переговори як метод вирішення конфліктів. Умови проведення переговорів. Можливість переговорів в залежності від стадії конфлікту. Етапи переговорного процесу. Пошук компромісного рішення. Методи переконання співбесідника. Удосконалення міжособистісних стилів ведення переговорів.

Вивчення даної теми слід розпочати з методологічних основ управління конфліктами, а саме з визначення закономірностей та принципів управління, які є базою для застосування адекватних методів. Важливо враховувати такі закономірності і передумови вирішення конфліктів: достатня зрілість конфлікту; потреба суб'єктів конфлікту в його вирішенні; наявність необхідних засобів і ресурсів для вирішення конфлікту. Також необхідно користуватися наступними *принципами управління конфліктами*: єдності цілей управління; об'єктивності і адекватності оцінки конфлікту; ситуаційного підходу; гласності і демократичного впливу; комплексного використання засобів впливу; оптимальності; науковості.

Далі студентам слід зосередити увагу на застосуванні різноманітних методів управління конфліктами, основними серед яких є наступні: *структурні; міжособистісні; внутрішньо особистісні; персональні; переговори.*

Структурні методи – це методи по профілактиці і усуненню організаційних конфліктів, які виникають через неправильний розподіл повноважень, низький рівень організації праці, погану систему мотивації. В рамках цих методів виділяють наступні форми управління конфліктами: *пояснення вимог до роботи; використання координаційних та інтегруючих механізмів; встановлення загальних організаційних і комплексних цілей; використання системи винагород.*

Міжособистісні методи – система особистих важелів впливу на конфліктну ситуацію, що визначається психологічною структурою особистості (потреби, мотиви, інтереси, характер, темперамент та ін.). Відомо п'ять основних міжособистісних стилів (методів) вирішення конфліктів: *ухилення; поступка; примушування; компроміс; співробітництво.* Студентам важливо розібратися зі змістом та умовами застосування кожного з методів в залежності від ситуації.

Наприклад, стратегія компромісу характеризується балансом інтересів конфлікуючих сторін на середньому рівні. При компромісі дії учасників спрямовані на пошук рішення за рахунок взаємних поступок, які задовольняють обидві сторони. Здатність до компромісу високо цінується в управлінні, тому що це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко вирішувати конфлікт. Важливий момент для здобувачів - використання цього методу на ранній стадії конфлікту, що виник по важливому рішенню, може завадити діагнозу проблеми і скоротити час пошуку альтернатив. Крім того компроміс може принести лише часткове вирішення конфлікту, так як при цьому не усуваються у повній мірі причини його виникнення.

Співробітництво означає, що індивід приймає активну участь у пошуку рішення, яке задовольняє всіх учасників взаємодії, не забуваючи при цьому власних інтересів. При цьому передбачається відкритий обмін думками, зацікавленість всіх учасників конфлікту у виробленні загального рішення. Дана стратегія базується не лише на основі балансу інтересів, але і на визнанні цінності міжособистісних стосунків. Такий стиль - це визнання розбіжності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін. Співробітництво - найскладніша стратегія, яка відображає намагання протидіяти борчих сторін спільними зусиллями вирішити виниклу проблему. *Умови застосування цього стилю:* опоненти мають достатньо часу для вирішення проблеми; рішення проблеми має для всіх суттєве значення; визнання цінності міжособистісних інтересів.

Наведені стилі (методи) вирішення конфліктів були узагальнені двома американськими спеціалістами – К. Томасом і Р. Кілменном, які запропонували графічне відображення можливих варіантів поведінки особистості у конфлікті. Автори сконцентрували увагу на двох аспектах поведінки у конфліктних ситуаціях: 1) орієнтація учасників конфлікту на свої інтереси; 2) орієнтація на інтереси протилежної сторони. На основі цього аналізу інтересів він свідомо обирає ту чи іншу стратегію поведінки. При цьому для описання типів поведінки людей у конфліктній ситуації вчені запропонували двомірну модель регулювання конфлікту у графічній формі (рис.6.1).

Оцінка інтересів у конфлікті за моделлю Томаса-Кілменна співвідноситься з якісними параметрами – низьким, середнім або високим рівнем націленості на інтереси.

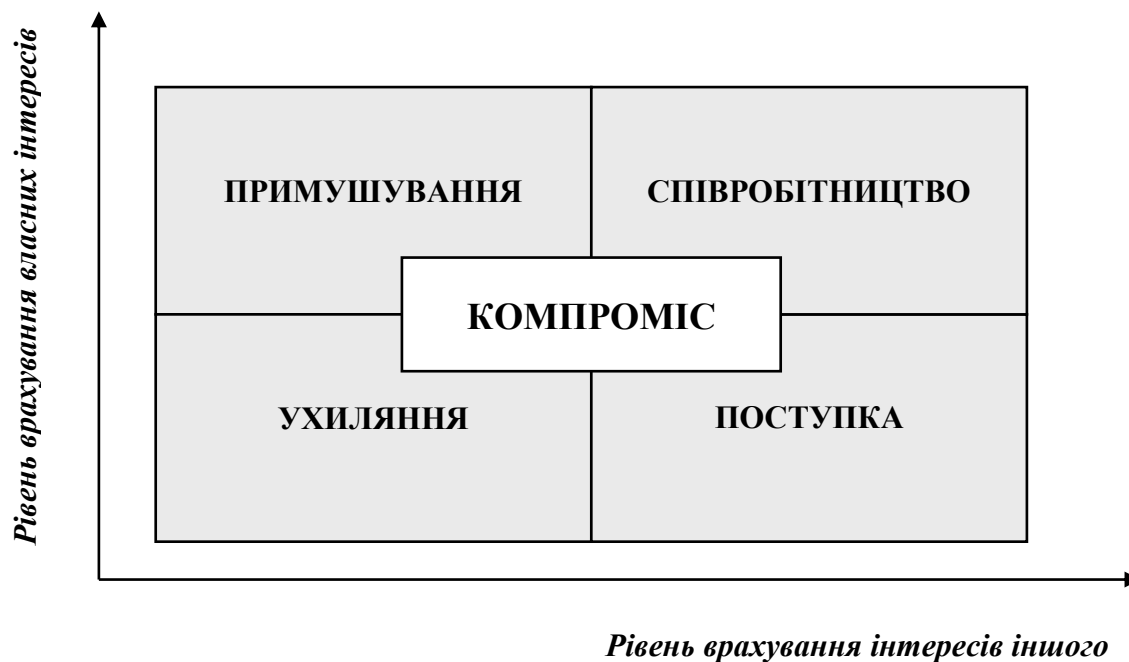


Рис. 6.1. Двомірна модель стратегії поведінки особистості у конфлікті Томаса-Кілменна

Далі студентам потрібно розібратися із сукупністю *внутрішньо особистісних методів*, які полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку і висловлювати свою точку зору, не викликаючи при цьому психологічної захисної реакції з боку опонента. Для вирішення внутрішньо особистісних конфліктів важливо: *по-перше* - встановити факт цього конфлікту, *по-друге* – визначити його тип і причини, *по-третє* – застосувати відповідний спосіб вирішення. При цьому слід пам'ятати, що часто для вирішення внутрішньоособистісних конфліктів їх носії потребують психологічної, а іноді і психотерапевтичної допомоги. Для вирішення внутрішньоособистісних конфліктів конфлікто-логи пропонують використовувати спосіб: «Я – концепція» – передача іншій особі вашого відношення до визначеного предмету без звинувачень і вимог так, щоб опонент змінив своє відношення і не провокував конфлікт. Цей спосіб допомагає людині утримати свою позицію не перетворюючи іншого на свого ворога. «Я- концепція» може бути корисна у будь-якій обстановці, особливо ефективна, коли людина сердита, роздратована, незадоволена. Однак використання даного методу потребує застосування визначених навичок і практики. «Я – концепція» побудована так, щоб дозволити висловити особистості свою думку про ситуацію, що склалася і свої побажання (табл. 6.1).

6.1. Способи вирішення внутрішньо особистісних конфліктів

Спосіб вирішення	Зміст дій
<i>Компроміс</i>	Зробити вибір на користь якогось варіанту і приступити до його реалізації
<i>Ухиляння</i>	Ухиляння від вирішення проблеми
<i>Переорієнтація</i>	Зміна домагань по відношенню до об'єкта, що викликає внутрішню проблему
<i>Сублімація</i>	Переведення психічної енергії в інші сфери діяльності (заняття мистецтвом, спортом, музикою тощо)
<i>Ідеалізація</i>	Відхід від дійсності, віддавання мріям, фантазіям
<i>Витіснення</i>	Придушення почуттів, устремлінь, бажань
<i>Корекція</i>	Зміна «Я-концепції» у напрямку досягнення адекватного уявлення про себе

Персональні методи управління конфліктами акцентують увагу на можливостях суб'єкта (керівника) активно протистояти конфліктам і використовувати особистісні (персональні) стилі керівництва (адміністративні, соціально-психологічні та ін.) в залежності від стилю керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний): використання влади, позитивних і негативних санкцій, заохочення і покарання учасників конфлікту; зміна конфліктної мотивації співробітників за допомогою впливу через адміністративні методи; переконання учасників конфлікту, проведення роз'яснювальної бесіди про значимість безконфліктної поведінки; зміна складу учасників конфлікту і системи їх взаємодії шляхом переміщення людей всередині організації, звільнення; входження керівника у конфлікт в якості експерта або арбітра і пошук згоди шляхом спільних переговорів та ін. В результаті застосування будь-якого з розглянутих методів розробляється рішення, а також прораховуються витрати на його реалізацію.

Завершити тему слід ознайомленням з наробками щодо переговорного процесу, який представлено широким спектром спілкування, що охоплює різноманітні сфери діяльності індивіду. Як метод вирішення конфліктів *переговори* являють собою набір тактичних прийомів, які спрямовані на пошук взаємоприйнятних рішень для конфліктуючих сторін. Для того, щоб переговори стали можливими необхідне виконання визначених умов: існування взаємозалежності сторін, які приймають участь у конфлікті; відсутність значних відмінностей по силі у суб'єктів конфлікту; відповідність стадії розвитку

конфлікту можливостям переговорів; участь сторін, які реально можуть приймати рішення у ситуації, що склалася.

Правильно організовані переговори проходять декілька етапів: 1) підготовка до початку переговорів; 2) початок переговорів і попередній вибір позиції учасників; 3) пошук компромісного рішення; 4) завершення переговорів. Також аналізуються *процедурні питання*: де краще проводити переговори, в якій послідовності ставити питання, коли робити перерви тощо. Успіх переговорного процесу багато в чому визначається вмінням зрозуміти свого партнера, правильно оцінити модель його поведінки і вибрати адекватний стиль спілкування. В теорії і практиці конфліктології виділяють чотири основні моделі поведінки партнерів у переговорному процесі (уникливий, поступливий, заперечливий, наступальний).

Питання для повторення і обговорення

1. Методи управління конфліктами.
2. Структурні методи управління конфліктами.
3. Міжособистісні методи (стилі) вирішення конфліктів.
4. Ухиляння як стиль вирішення конфліктів.
5. Поступка як стиль вирішення конфліктів.
6. Примушування як стиль вирішення конфліктів.
7. Зміст і умови застосування компромісу у вирішенні конфліктів.
8. Співробітництво як стиль вирішення конфліктів.
9. Модель стратегії поведінки особистості у конфлікті Томаса-Кілменна.
10. Внутрішньо особистісні методи вирішення конфліктів.
11. Форми прояву внутрішньо особистісних конфліктів та способи їх вирішення.
12. «Я-концепція» як спосіб вирішення внутрішньо особистісних конфліктів
13. Персональні методи управління конфліктами.
14. Переговори як універсальний метод вирішення конфліктів.
15. Етапи переговорного процесу у вирішенні конфліктів.
16. Посередництво у переговорному процесі і його варіанти.
17. Моделі поведінки суб'єктів конфлікту у переговорному процесі.
18. Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами.

Тема 7. Профілактика конфліктів в організації

Профілактика конфліктів і її напрямки. Розробка стратегій управління конфліктами. Управління компетенціями співробітників. Залучення керівників середньої ланки до управління і прийняття стратегічних рішень. Зміни в організаційних структурах управління. Управління поведінкою особистості для попередження конфлікту. Процес узгодження очікувань в організації.

Розпочати тему слід з усвідомлення того, що витрати ресурсів на вирішення діючих конфліктів вкрай великі, а тому в умовах організації краще виконувати профілактичні операції з попередження (профілактиці) негативних конфліктів. *Профілактика конфліктів* (від грецьк. prophylaktikos - запобіжний) – це сукупність напрямків, методів управління організацією, які зменшують вірогідність виникнення конфліктів. У зв'язку з існуванням об'єктивних і суб'єктивних причин виникнення конфліктів передбачається наявність двох підходів у профілактиці конфліктів: 1) усунення об'єктивних причин; 2) управління поведінкою співробітників у відповідності з прийнятими нормами поведінки.

З урахуванням об'єктивних причин основні напрямки профілактики конфліктів полягають у раціональній побудові системи управління організацією та її персоналом, а також урахуванні перспектив і стратегічних підходів у цій роботі. Практика реалізації нижченаведених напрямів довела, що їх впровадження дозволяє підвищити рівень самоповаги і самореалізації спеціалістів, підвищити керованість колективом, що в цілому призведе до зниження конфліктної взаємодії. До цих напрямків відносяться наступні: 1) залучення керівників середньої ланки управління до спільного вироблення рішень; 2) удосконалення організаційних структур управління; 3) розробка варіантів стратегії управління персоналом в організації; 4) управління компетенцією співробітників.

Однією з причин організаційних конфліктів є незалучення керівників середньої ланки до процесу управління виробництвом на підприємствах. Начальники цехів, керуючі відділками, які реально відповідають за організацію виробництва повинні бути причетними до прийняття стратегічно важливих рішень організації.

Недоліки в організаційних структурах управління часто є об'єктивними причинами конфліктів. Питання раціональної побудови структур управління організаціями є важливим напрямом попередження конфліктів. Враховуючи сучасне конкурентне середовище ,

студентам доцільно розібратися з новим напрямом побудови структур управління – створенні мережі малих підприємств, реалізація якого дозволяє знизити конфліктну складову управління в організації.

Особливу увагу здобувачам потрібно звернути на кадровий ресурс організації як об'єктивну передумову попередження конфліктів. Знання, вміння, навички, культурний рівень працівників прямо впливають на конфліктологічну поведінку та можливість загасити протиріччя. При цьому виникає об'єктивна необхідність у розробці *стратегії управління персоналом (СУП)*, яка ґрунтується на кадровій політиці організації. Кадрова політика – це сукупність положень, принципів, методів роботи з кадрами з метою створення виробничого колективу, який відповідає необхідним вимогам.

Стратегія управління персоналом організації являє собою довгостроковий напрямок в роботі з персоналом, який передбачає розробку рішень для досягнення цілей організації з формування висококваліфікованого, творчого кадрового потенціалу. Стратегія управління персоналом об'єднує різноманітні форми кадрової роботи в організації: 1) планування трудових ресурсів; 2) набір персоналу; 3) відбір кадрів; 4) мотивація персоналу; 5) профорієнтація й адаптація персоналу; 6) навчання персоналу; 7) оцінка трудової діяльності; 8) підготовка керівних кадрів, кар'єрний менеджмент.

У подальшому здобувачам потрібно зрозуміти, що основою кадрової політики є *кадрова робота* – це окремі види діяльності з управління персоналом: 1- пошук і підбір кадрів; 2- оцінка і розстановка кадрів; 3-навчання і підвищення кваліфікації кадрів; 4- планування і створення резерву кадрів; 5- забезпечення умов для творчого розвитку та ін. Одним з основних видів діяльності в кадровій роботі є *підбір кадрів* – процес пошуку і вивчення осіб з метою визначення їх відповідності основним вимогам посади, яку планується займати.

Розробка варіантів СУП організації забезпечує вибір найбільш адекватного довгострокового механізму впливу на працівників для реалізації загальної мети діяльності організації у відповідності з функціями кадрового менеджменту. При реалізації СУП керівники стикаються передусім з організаційними горизонтальними і вертикальними конфліктами, управління якими передбачає: переведення відкритого протистояння у конструктивне співробітництво, яке може бути здійснене самими учасниками конфлікту або під впливом керівництва; розведення учасників конфліктної взаємодії, припинення їх вза-

ємовідносин; чітке розмежування посадових обов'язків і визначення повноважень.

Реалізація СУП передбачає детальне опрацювання питань повноважень, що повинно знизити рівень конфліктного протиборства. Відношення керівників до конфлікту може бути різним: попередження адміністративними рішеннями, провокування і стимулювання конфлікту, здійснення примирення конфліктуючих сторін соціально-психологічними методами тощо.

Студенти повинні опрацювати питання, яке стосується механізмів управління компетентністю (компетенцією) персоналу. Даний напрямок представляє собою частину управлінської діяльності, пов'язаної з розвитком професійної компетентності персоналу. Суть її полягає у використанні узагальненого показника кваліфікації спеціалістів у вигляді компетентності. Компетентність у перекладі з латинської *competentia* - означає коло питань, у яких людина добре обізнана, має знання та досвід. Компетенція - є первинною статичною категорією компетентнісного підходу, яка описує вимоги до дискретного результату навчальної діяльності – одиничної здатності людини виконувати певне соціально чи професійно значуще завдання – і задає зміст освіти. Компетентність є більш широке поняття, яке характеризує і визначає рівень професіоналізму особистості, а її досягнення відбувається через здобуття необхідних компетенцій, що складають мету професійної підготовки фахівця

Компетентність (*компетенція*) (від франц. *competence* – компетенція) – інтегральна особистісна якість, спроможність фахівця виконувати професійні завдання на основі сукупності знань, вмінь, навичок, засобів спілкування та досвіду творчої діяльності (рис. 7.1.).



Рис. 7.1. Складові компоненти компетенції особистості

Знання – це сукупність результатів освіти особистості; *вміння та навички* – результати досвіду роботи і навчання; *засоби спілкування* – комунікативні можливості персоналу; *творча діяльність* базується на сукупності знань, вмінь та навичок. Компетентність (компетенція) набуває практичного змісту лише по відношенню до дії в конкретній ситуації і з'єднує в динаміці складові елементи для адаптації персоналу до вимог посади. Для визначення змісту компетенції необхідно проводити аналіз всіх видів діяльності, які передбачені даною посадою і визначати різноманітні методи оцінки цих складових.

Володіння компетенцією не є застійним процесом, адже персонал потребує постійного оновлення знань, вмінь та навичок. Напрямок оновлення цих елементів визначає система управління персоналом. Підтримання компетенції на необхідному рівні визначає необхідність управління нею. *Управління компетенцією* являє собою процес розвитку і підтримання знань вмінь та навичок персоналу на рівні, необхідному організації для реалізації її основних задач у відповідності зі стратегією розвитку.

Управління компетенцією здійснюється як *на рівні організації* так і *на рівні особистості*. Управління компетенцією *на рівні організації* здійснюється для підтримки ключових позицій організації, що визначають її успіх: оцінка наявних трудових ресурсів за їх знаннями, вміннями, навичками та досвідом творчої діяльності; оцінка потреб організації у персоналі у відповідності зі стратегією кадрової політики; співставлення ресурсів і потреб; прийняття рішень по досягненню рівня компетенції відповідно з вимогами.

Управління компетенцією *на рівні особистості* полягає в оцінці індивідом своїх можливостей у відповідності до вимог займаної посади: 1) визначення професійних завдань (вимоги до посади); 2) усвідомлення вимог посади; 3) усвідомлення особистості на посаді; 4) активізація вмінь та навичок; 5) навчання і підвищення кваліфікації; 6) рішення про підвищення компетентності.

На завершені теми здобувачам слід розібратися з механізмами управління поведінкою особистості з метою попередження конфліктів. Попередження конфліктів передбачає не тільки усунення суб'єктивних факторів конфліктної взаємодії, а й організацію управління поведінкою персоналу, розробку підходів для досягнення очікувань працівників і організації. Управління поведінкою являє собою систему заходів по формуванню принципів і норм поведінки людей в організації, яка дозволяє досягти поставлених цілей в задані строки і з

розумними витратами. Управління поведінкою співробітників ми будемо розглядати з позицій теорії ролей у відповідності з якою правила поведінки зумовлюються посадою співробітника. Профілактика конфліктів може бути реалізована у вигляді впливу на поведінку особистості в організації для приведення у відповідність організаційних ролей працівників з їх функціями.

Основним завданням управління поведінкою є досягнення відповідності взаємних очікувань індивіду і організації. При цьому *очікування організації від індивіда* визначаються: організаційно-правовим статусом підприємства; стратегією управління і роботи з персоналом; досвідом попередньої роботи індивіда; категорією персоналу (керівники, спеціалісти, технічні виконавці). *Очікування індивіда від організації* визначаються: попереднім досвідом роботи; соціальною розвиненістю особистості; рівнем запитів, які основані на реалізації основних потреб працівника. Стратегія управління персоналом визначає перспективу в роботі з кадрами і передбачає можливість зниження конфліктного протистояння за наступним алгоритмом: 1) неузгодженість очікувань; 2) конфліктна ситуація; 3) управлінський вплив; 4) механізми приведення очікувань у відповідність; 5) рівновага очікувань. При правильному управлінні очікування особистості і організації наближуються один до одного (співпадають).

Питання для повторення і обговорення

1. Назвіть два основні підходи у профілактиці конфліктів.
2. Сформулюйте основні напрямки профілактики конфліктів в організації.
3. Удосконалення організаційних структур управління як напрямки профілактики конфліктів.
4. Визначте зміст профілактики конфліктів за стратегією управління персоналом.
5. Кадрова робота та її елементи.
6. Викладіть зміст та складові компоненти компетенції.
7. Визначте напрямки управління компетенцією на рівні організації та на рівні особистості.
8. Механізмами управління поведінкою особистості з метою попередження конфліктів.
9. Очікування особистості і організації.
10. Процес узгодження очікувань в організації з метою попередження конфліктів.

Тема 8. Психологія особистості у конфлікті

Психологічна структура особистості спрямованість, можливості, характер, темперамент). Теорія потреб особистості. Модель мотиваційної поведінки особистості. Модель «Я-образу» поведінки особистості у конфлікті. Теорія «соціальних ролей» у визначенні причин появи конфліктів. Соціальні ролі особистості. Поведінка індивіда в умовах конкуренції. Стратегії поведінки особистості у конфлікті.

Виникнення конфліктів, як правило, пов'язане з психологічними особливостями особистості, її поведінкою і зачепленими потребами. Різноманіття потреб складає джерело, мотив діяльності особистості, що значною мірою визначає її поведінку. Особливо яскраво це проявляється, якщо особистість має визначену владу і можливість приймати рішення. Зупинимося на основних характеристиках психологічної структури особистості, які визначають її поведінку у конфлікті.

Психологічна структура особистості – це система визначених якостей індивіда, які відрізняють його від інших. Психологічна структура поділяється на п'ять основних підструктур особистості: 1) спрямованість; 2) можливості; 3) характер; 4) природні властивості особистості (темперамент); 5) внутрішня уява особистості про себе, її «Я-образ».

Спрямованість – це система потреб, мотивів, інтересів особистості. Вона включає різноманітні властивості індивіда (переконання, ідеали, ідейні установки, світогляд тощо). Ця підструктура формується шляхом виховання, вона не має безпосередніх природних задатків. Потреби - це усвідомлена необхідність у будь-чому, яка спонукає до дії. Потреби поділяються на первинні (потреби у їжі, воді, сні тощо) і вторинні (потреби, які виникають в процесі пізнання світу, набуття життєвого досвіду: потреби успіху, поваги, влади тощо). Найбільш відомими вченими, які вивчали потреби і розробили теорії їх застосування є А.Маслоу, Д.МакКлелланд, Ф.Герцберг.

Спонування - це бажання задоволення потреб, яке ґрунтується на відчутті браку чого-небудь. Психологи визначили, що саме потреби та спонування - основний мотив до дії. *Мотиваційна поведінка* ґрунтується на потребах і спонуванні людини. *Мотив* – внутрішнє спонування до діяльності, пов'язане із задоволенням визначених потреб; сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, які викликають активність особистості. Мотив є основою поступку індивіда. Як правило, мотив реалізується в меті діяльності, хоча на практиці можливе неспівпадання. Інтерес – форма прояву пізнавальної потреби особистості, яка

спрямована на той чи інший предмет, відношення до предмета як до чогось для неї цінного.

Визначення основних інтересів особистості, що зачіпаються в конфлікті, є досить складним, але необхідним процесом для правильного визначення всіх складових конфлікту, вибору форм впливу на опонентів, управління конфліктом. На рис. 8.1. наведена схема взаємозв'язку понять “потреби”, “інтереси”, “мотиви”, які багато в чому визначають мотиваційну поведінку особистості.

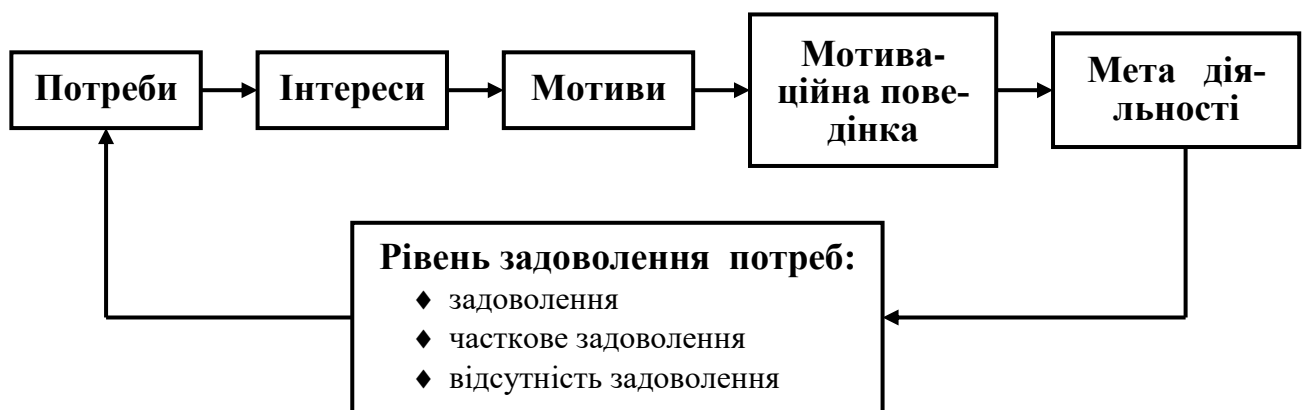


Рис. 8.1. Модель мотиваційної поведінки людини

Можливості – це здібності людини, які визначають успіх у її діяльності (знання, навички, вміння, досвід творчої діяльності). Тобто можливості можна визначити як задатки особистості у її розвитку. Ця підструктура формується у процесі навчання та виробничої діяльності і визначає у суспільстві інтелектуальне та професійне багатство людини.

Характер – це сукупність індивідуальних, психічних особливостей та властивостей (рис) індивіда. В цій підструктурі все більше проявляється біологічна основа особистості, але характер не закладений в людині повністю від її народження. Його можна змінити під впливом оточуючого середовища і сформуванати окремі риси характеру шляхом вправ.

Природні властивості особистості – це те, що закладено в ній від народження і, як правило, характеризується такими динамічними характеристиками, як активність і емоціональність.

Активність індивіда виражається у прагненні до різноманітної діяльності, прояву себе, сили і швидкості протікання психічних процесів, рухливої реакції, тобто виступає як властивість діяльності індивіда. Проявом активності є енергійність, швидкість мовлення, стрі-

мкість жестикуляції та ін. Активність може бути позитивною і негативною (визначається відповідністю цілей діяльності особистості цілям організації).

Емоційність виявляється ступенем нервової збудливості індивіда, динамікою його емоцій і почуттів, що характеризують відношення до навколишнього середовища. На початку 20-х років ХХ століття швейцарський психолог *К. Г. Юнг (1875-1961 рр.)* запропонував психологічні особливості індивіда, які витікають із його інтересу до оточуючого світу, називати “екстраверсія – інтроверсія”. *Екстраверсія* – характеристика психологічних властивостей особистості, за якої індивід зосереджує свої інтереси на зовнішньому світі, зовнішніх об’єктах за рахунок своїх власних інтересів через приниження особистої значущості. *Інтроверсія* – характеризується фіксацією уваги особистості на своїх власних інтересах, своєму внутрішньому світі.

Темперамент – сукупність індивідуальних, уроджених психологічних рис особистості, які залишаються відносно постійними при різноманітних мотивах і цілях діяльності людини і проявляються через її реакцію на життєві ситуації. Темперамент характеризує динамічну і емоційну сторону діяльності та поведінки людини. Це повністю біологічно обумовлена психологічна підструктура індивіда. Зовнішній прояв індивідів у відповідності з різноманітними типами темпераментів проявляється у наступному:

- у *холериків* – у бурхливих реакціях, відкритості, у різких змінах настрою, хиткості та загальній енергійності, спритності;
- у *сангвініків* – у рухливості, впевненості у собі, схильності до переміни вражень, комунікабельності, товариськості;
- у *флегматиків* – у повільності, інертності, холонокровності, стійкості, замкнутості, слабкому зовнішньому прояву емоційного стану, логічності суджень;
- у *меланхоліків* – у хиткості, чутливості, підозрливості, сором’язливості, схильності глибоко та емоційно переживати незначні події.

Студентам важливо з’ясувати, що на відміну від характеру темперамент не може бути хорошим, або поганим, адже талановитою, розумною може бути людина з різним темпераментом. Головне в системі комунікативного менеджменту – правильно та ефективно використовувати працівника відповідно його темпераменту. Наприклад, оперативну роботу доручати холерикам, а аналітичну – флегматикам.

«Я-образ» (*Я-концепція*) - характеристика, яка визначає поведінку особистості у конфлікті; внутрішня уява індивіда про себе. Суть даної концепції полягає в усвідомленні кожною людиною своєї індивідуальності, неповторності, свого “Я”, того, яким індивід бачить себе у минулому, теперішньому і майбутньому. Дана концепція була запропонована американським психологом *Карлом Р. Роджерсом (1902-1987 рр.)*. Вона формується в процесі взаємодії особистості з оточуючим середовищем і є інтегральним механізмом саморегуляції її поведінки. Вона визначає відносно стійку, більш-менш усвідомлену систему уявлення індивіда про себе, на основі якої він будує свої відносини з іншими людьми. Дане поняття включає уявлення особистості про себе, свої інтереси, здібності, орієнтації, самоповагу, впевненість у собі.

Продовжуючи вивчення даної теми, здобувачам необхідно звернути увагу на той факт, що конфлікти являють собою складні явища, причини яких не завжди можна пояснити, виходячи з психологічних особливостей індивіда. Американський соціальний психолог *Джордж Г. Мід (1863 – 1931 рр.)* запропонував теорію *інтеракціонізму*, тобто теорію соціальної взаємодії, у відповідності з якою визнається здатність особистості приймати роль іншої людини, уявляти, як її сприймають партнери по спілкуванню і відповідно конструювати власні дії. Ця теорія отримала назву теорії “*соціальних ролей*”. Суть цієї теорії полягає у розгляданні поведінки особистості в кожній конкретній ситуації як поведінку актора у відповідності з роллю. Діапазон і кількість ролей визначається різноманіттям соціальних груп, видів діяльності і відносин до яких залучається особистість. *Роль* розглядається як визначений шаблон, стереотип, модель поведінки людини, об’єктивно задана соціальною позицією особистості в системі суспільних або особистих відносин. Роль визначається своєю назвою, позицією індивіда і функцією, яку вона виконує в системі соціальних відносин.

В залежності від характеру міжособистісних відносин виділяють наступні ролі: міжособистісні, внутрішньогрупові, індивідуальні. *Міжособистісні ролі* являють собою форму поведінки індивіда, яку очікує від неї інша людина через відносини, що склалися між ними (у сім’ї, між родичами, між друзями). *Внутрішньогрупові ролі* – це форма поведінки, якої очікують від особистості члени групи в яку вона входить. Виділяють наступні внутрішньогрупові ролі: “ерудит”, “організатор”, “генератор ідей”, “виразник норм” та ін. *Індивідуальні ролі*

– це ролі, які зафіксувалися у поведінці людини відповідно до сформованого у неї “Я-образу”, повторюваності форм поведінки у різних за змістом умовах і з різними людьми. У відповідності з цими ролями виділяють конфліктні типи особистості, поведінка яких створює складнощі при спілкуванні з ними. Студентам необхідно визначитися зі змістом цих ролей відповідно до ситуативних моделей комунікативної поведінки особистості у процесі конфлікту.

Завершити дану тему слід розглядом питання поведінки індивіда в умовах конкуренції, яка є природнім середовищем і об’єктивною передумовою появи конфліктів. *Конкуренція* - змагання людей, груп, організацій у досягненні схожих цілей, кращих результатів у певних сферах діяльності. Конкуренція характерна для різних видів діяльності, в яких відбувається стикання інтересів. Конкуренція являє собою жорстке конфліктне суперництво юридичних і фізичних осіб у різноманітних галузях діяльності. Разом з тим для конкуренції характерна наявність правил (норм), у відповідності з якими відбувається взаємодія суб’єктів.

В управлінській діяльності конкуренція здійснюється на всіх рівнях ієрархії соціально-економічної системи: *на рівні співробітників* (за краще виконання роботи); *на рівні керівників структурних підрозділів* (за ресурси для свого підрозділу); *на рівні керівників організацій* (за частку ринку, клієнтів). Важливо зазначити, що суб’єкти конкуренції і конфлікту співпадають, так само як у деяких випадках співпадають об’єкти (ресурси, посади, кваліфікація). Тому можна сприймати конкуренцію як конфліктну ситуацію, що постійно існує між учасниками конкурентної боротьби і за визначених умов переростає у конфлікт.

Слід відзначити, що з огляду на особливості поведінки індивіда в умовах конкуренції, конкурентна боротьба, яка відбувається на будь-якому рівні, змушує кожну зі сторін доводити свою перевагу. Такий стан призводить до посилення дій психологічних механізмів захисту особистості, реалізації позитивних функцій конфліктів.

Питання для повторення і обговорення

1. Визначте компоненти психологічної структури особистості.
2. Визначте зміст понять «екстраверсія» і «інтроверсія».
3. У чому полягає взаємозв’язок понять «потреби», «мотиви», «інтереси» ?
4. Як може вплинути на поведінку особистості і на виникнення конфлікту її нереалізована потреба у самоповазі ?

5. Чому люди намагаються реалізувати свої інтереси ?
6. Що є рушійною силою, яка визначає поведінку індивіда ?
7. У чому полягає практичний зміст поняття «Я-концепція» ?
8. Наведіть приклади реалізації «Я-концепції» в управлінні організацією.
9. Наведіть приклади конфліктних ситуацій, які виникають через дію психологічних механізмів захисту особистості.
10. Наведіть характеристики соціальних ролей особистості.
11. У чому полягає взаємозв'язок понять «конкуренція» і «конфлікт» ?
12. Як може бути використана конкуренція між співробітниками для підвищення ефективності діяльності підрозділу, в якому вони працюють ?

Тема 9. Групові особливості виникнення конфліктів в організації

Групи та їх вплив на виникнення конфліктів. Групи і фактори, що визначають їх зрілість. Колектив і стадії його формування. Групові норми. Конформізм і його види. Рольова поведінка особистості у групі. Колектив та його види. Соціальна та психологічна структура колективу. Конфлікти при формуванні колективів. Стадії формування колективу. Влада. Авторитет. Соціально-психологічний мікроклімат колективу і його структура. Соціометрична процедура. Згуртованість колективу.

Вивчення теми слід розпочати із з'ясування концепції взаємозалежності впливу групи на особистість в процесі управління конфліктами та комунікаціями. Особистість завжди знаходиться під впливом суспільства і реалізує себе в ньому. Суспільні відносини будуються у групах, колективах, організаціях. Кожен з нас належить одночасно до багатьох груп: сім'я, друзі, навчальна група, виробничий колектив.

Група означає обмежену за чисельністю спільність людей, яка виділилася із соціального цілого на основі визначених ознак (сумісна діяльність, єдність інтересів тощо). Група - це двоє або більше людей, які взаємодіють між собою і одночасно впливають один на одного. Поняття "група" тісно пов'язане з поняттям "колектив". Але створення колективу із групи спільно працюючих співробітників – завдання керівника, яке реалізується при правильному управлінні і формуванні колективу.

Колектив – це соціально оформлене об'єднання груп людей, які спільно працюють над досягненням суспільно значимих цілей на ос-

нові ідейної спільноти, товариських відносин, співробітництва і взаємодопомоги.

Колектив, як і особистість, має свої закони розвитку. Розвинений колектив може досягти значно більших успіхів ніж окрема особистість, навіть найбільш обдарована. На цьому ґрунтується ефект “синергії”, коли сума складових набагато переважає можливості окремих виконавців. Колектив по відношенню до певної особистості виконує визначені функції: реалізація об’єктивних соціальних потреб особистості; підтримка і оцінка рівних за кваліфікацією осіб; спеціалізація особистості, тобто засвоєння (заперечення) нею колективних норм і правил, затвердження свого статусу; саморозвиток (самореалізація) особистості; інформаційне забезпечення (обмін думками, обговорення виконаної роботи, отримання інформації про своє місце в цій групі). *Ознаками колективу є:* наявність загальних інтересів, цілей, завдань; спільна діяльність; єдина організація і управління в середині колективу; відносна стійкість і тривалість функціонування.

Далі студенти повинні розібратися з класифікаційними ознаками колективів, виокремивши різні види цього утворення. В залежності від *характеру спільної діяльності* розрізняють колективи: виробничі, педагогічні, спортивні та ін. Виробничі колективи, у свою чергу, можуть бути первинними і вторинними. *Первинні колективи* – це колективи підрозділів, завданням яких є об’єднання працівників на основі окремого технологічного процесу, здійснюючи який вони вступають у постійні, безпосередні контакти. *Вторинні колективи* – це колективи цехів, організацій, підприємств (до складу яких входять декілька первинних колективів); рівень безпосередньої взаємодії всіх членів цих колективів набагато нижчий.

В залежності від *тривалості контактів* колективи поділяються на тимчасові і постійні. *Тимчасові* колективи створюються на визначений проміжок часу (від декількох годин, щоб відзначити день народження до декількох місяців – під конкретне завдання організації). *Постійні* колективи існують тривалий період часу - стільки, скільки існує організація, скільки тривають приятельські відносини тощо.

За ознакою *формальності* у відповідності з тим, як створюються колективи, вони поділяються на формальні і неформальні. *Формальні колективи* створюються за волею керівництва і діють на основі установчих документів. *Неформальні колективи* виникають спонтанно під впливом єдності інтересів, взаємних симпатій, дружніх відносин і

не мають нормативно-правових документів, що регламентують їхню діяльність.

Здобувачам важливо з'ясувати, що неформальні організації динамічно взаємодіють з формальними. Тому, керівництву слід дотримуватися таких рекомендацій: визнати неформальну організацію, працювати з нею і не загрожувати її існуванню; вислуховувати думки членів і лідерів неформальних груп (кожному керівнику необхідно знати, хто є лідером у кожній неформальній організації); перед прийняттям управлінських рішень прораховувати їх можливий негативний вплив на неформальну організацію; для послаблення опору змінам зі сторони неформальної організації, дозволити групам брати участь у прийнятті рішень; оперативно надавати точну інформацію, тим самим попереджувати розповсюдження чуток.

Далі для студентів корисно розглянути фактори, які впливають на виникнення конфліктів у групах та колективах: розмір та склад групи; групова одностійкість; існування неформального лідера; розподіл ролей. Важливо зазначити, що для групової одностійкості характерні: згуртованість, єдність, можливість здійснювати груповий тиск на поведінку індивіда. Групова одностійкість спрямована на створення психологічної єдності членів групи, стабілізацію, впорядкування міжособистісних відносин і взаємодій.

У процесі комунікативної взаємодії прослідковується залежність особистості від групи, що примушує шукати індивіда згоди з нею, підлаштовувати свою поведінку під групові норми, що призводить до конформізму. *Конформізм* – пристосовуваність, пасивне сприйняття чужої точки зору, невиправдана поступка у конфлікті. Розрізняють *зовнішній* (публічний) конформізм і *внутрішній* (особистий). Особливим різновидом розглянутої залежності є *нонконформізм* – прагнення індивіда за будь яких обставин повестися усупереч позиції пануючої більшості і у всіх випадках стверджувати протилежну точку зору.

Після цього здобувачам необхідно визначитися з поняттям «формальний» та «неформальний» лідер». *Неформальним* визнається лідер, з яким хоче підтримувати стосунки найбільша кількість членів колективу. Якщо формальний лідер має підтримку у вигляді делегування йому офіційних повноважень і зазвичай діє у відведеній йому конкретній області, то опора неформального лідера - визнання його групою. Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні рамки формальної організації. Фактори, що визначають

можливість стати лідером неформальної організації наступні: вік, посадове положення, професійна компетентність, свобода пересування по робочій зоні та інші якості і можливості. Можливий і такий випадок (ідеальний), коли керівник формальної організації є одночасно і неформальним лідером. Разом з тим наявність неформального лідера може привести до наступних конфліктних ситуацій: боротьба цього лідера за владу з офіційним керівником; боротьба з тими членами групи, які не хочуть дотримуватися прийнятих норм поведінки; опір змінам запропонованим з боку офіційного керівника, якщо вони можуть загрожувати його авторитету; неприйняття нових членів групи як загрози своєму лідерству. Для офіційного керівника найбільших складнощів при керуванні колективами завдають неформальні негативні лідери, тобто лідери, які налаштовані проти цього керівника. Тому керівник повинен вміти виявляти неформальних лідерів і вміти взаємодіяти з ними.

У подальшому студентам потрібно з'ясувати що конфлікти у колективі можуть виникати не тільки у процесі його функціонування, але і на кожному з етапів його створення. Процес формування нового колективу проходить послідовно декілька стадій: первинного синтезу; диференціації; інтеграції; стабілізації або розпаду.

Стадія первинного синтезу характеризується створенням нової організації або приходом нового керівника. На цій стадії задаються цільові установки, проектується формальна структура групи, органи управління, системи звітності.

Стадія диференціації передбачає створення неформальних малих груп, коли зовнішній вплив замінюється внутрішніми імпульсами, формуються групові норми поведінки. Дана стадія особливо складна для управління колективом з боку офіційного керівника оскільки виникаючі конфліктні ситуації можуть захопити співробітників і не дати можливості керівнику сформувати працездатний колектив.

Стадія інтеграції характеризується досягненням стану зрілості колективу. Вже створена і діє неформальна структура колективу, визначені умови рівноваги, сформовані соціальні норми колективу, сформована громадська думка. Такий колектив досить стабільний, може опиратися зовнішньому впливу, виникаючим конфліктам.

Стадія стабілізації. В результаті дії зовнішніх або внутрішніх факторів, колектив може перейти в стадію стабілізації або розпаду. На цій стадії повинна сформуватися інтелектуально-емоційна єдність

колективу за рахунок дії механізму соціально-психологічного клімату. Керівнику необхідно створити загальну атмосферу робочої обстановки, налагодити систему управління дисципліною праці сформувати власний стиль керівництва. Управління колективом на стадії стабілізації ґрунтується на *владі* і *особистому авторитеті* формального (неформального) лідера. Їх правильне застосування допоможе запобігти виникненню як міжособистісних так і міжгрупових конфліктів.

Влада - це можливість впливати на колектив, ситуацію і поведінку окремих особистостей завдяки наданих вищим керівництвом офіційних повноважень. Форм влади багато, але наявність реальної влади залежить не тільки від формальних повноважень, які визначені посадою, але і від авторитету керівника.

Авторитет – це форма влади, яка заснована на загальному визнанні, заслуженій довірі у членів колективу (групи). Він прямо пов'язаний із взаємовідносинами керівника і підлеглих. Авторитет створюється самою людиною, є продуктом її повсякденної діяльності і базується перш за все на вмінні користуватися владою.

Завершити дану тему слід розглядом методики визначення соціально-психологічного мікроклімату як передумови запобігання конфліктам у процесі комунікативної взаємодії. *Соціально-психологічний клімат (СПК)* - це фіксований стан міжособистісних відносин у колективі, який характеризується груповою згуртованістю, інтегративністю, відповідністю формальної структури неформальній, взаємною довірою, рівнем комфортності, та іншими соціально-психологічними показниками.

Одним з найпоширених методів визначення СПК є *соціометрична процедура*. Студентам пропонується розібратися з методикою соціометричного тестування і закріпити її на практиці при вирішенні ситуаційних задач. При цьому на попередньому етапі розробляється соціометрична анкета з питаннями, які визначають відношення кожного члена колективу до загальних проблем спільноти і до кожного члену групи окремо. *Соціометрична процедура* включає такі етапи: 1) *постановка задачі* (виявлення неформального лідера, розподіл робіт у підгрупі, призначення нового керівника тощо); 2) *вибір об'єкта вимірювання* (група в цілому, окремі підгрупи); 3) *визначення процедури проведення дослідження* (параметрична або непараметрична); 4) складання соціометричної матриці, де згруповані відповіді окремих членів колективу; 5) *обробка отриманих даних* (використовуючи

методику кількісної оцінки розраховують окремі показники СПК: рівень згуртованості; соціометричний статус кожного члену колективу; рівень комфортності; коефіцієнти симпатій, антипатій, байдужості).

До уваги студентів! Для більшої наочності отримані дані обстежень можна представити графічно у вигляді *соціограми* (схематичне зображення виборів досліджуваних співробітників при відповідях на запитання). Соціограма дає змогу здійснити порівняльний аналіз психологічної структури взаємовідносин у групі на площині за допомогою спеціальних знаків (кола, стрілки).

Однією з найважливіших характеристик СПК є рівень *згуртованості членів колективу* - ціннісна орієнтована єдність, яка визначається за рівнем співпадання думок членів групи по відношенню до найбільш значущих для неї об'єктів. На згуртованість колективу *позитивно* впливають: схожість ціннісних орієнтацій у членів групи (оскільки людям приємніше спілкуватися з собі подібними); співпадання цілей окремих особистостей і групи в цілому, що дозволяє працівникам вирішувати свої матеріальні, соціальні та інші завдання; високий рівень організаційної культури організації, ефективне управління колективом, прийняті норми спільної діяльності.

Питання для повторення і обговорення

1. Ознаки колективу. Класифікація колективів за різноманітними ознаками.
2. Психологічна структура особистості та її елементи.
3. Фактори, які впливають на виникнення конфліктів у групах та колективах.
4. Як формуються групові норми поведінки в організації і який їх вплив на можливі конфлікти у колективі ?
5. За яких умов формальна і неформальна структури колективу можуть співпадати ?
6. Чим відрізняється вплив неформального лідера від формального керівника ?
7. Яка роль неформального лідера в процесі формуванні малих груп ?
8. Соціально-психологічний мікроклімат і його структура.
9. Соціометрична процедура та її етапи.
10. Методика кількісної оцінки соціально-психологічного клімату.

Тема 10. Соціальні аспекти управління конфліктами та комунікаціями

Соціальні конфлікти, їх класифікація. Економічні конфлікти. Політичні конфлікти. Ідеологічні конфлікти. Конфлікти у сфері моралі і права. Конфлікти у сфері мистецтва. Війна як найбільш гострий соціальний конфлікт. Основні шляхи вирішення соціальних конфліктів. Глобальні і регіональні конфлікти. Конфлікти між суспільством і природою. Етнічні конфлікти. Внутрішньодержавні конфлікти. Типи конфліктів у сфері управління. Конфлікт між суб'єктом і об'єктом управління. Конфлікти між рівнями управління. Засоби попередження і вирішення конфліктів у сфері управління. Роль оптимізації управлінської структури і наукової організації праці у попередженні управлінських конфліктів. Правильний підбір і розстановка кадрів як засіб попередження і вирішення конфліктів в сфері управління.

Починаючи вивчення теми, слід підкреслити розгалужену сферу виникнення конфліктів і об'єктивність їх існування у суспільстві через постійні комунікаційні відносини суб'єктів соціальної взаємодії. Об'єктивною основою виникнення конфліктів у суспільстві є наявність в ньому сукупності соціальних взаємовідносин особливого роду – націями, державами, класами, (соціальними групами).

Під *конфліктами у суспільстві* розуміють конфлікти різноманітних сфер суспільного життя (економічного, політичного, соціального, духовного), в якому відбувається зіткнення інтересів, цінностей, поглядів і цілей окремих специфічних суб'єктів соціальних взаємовідносин – націй, держав, класів, партій, спілок тощо. Конфлікти у суспільстві поділяються на чотири основні групи: *економічні, політичні, соціальнідуховні*.

Економічні конфлікти виникають між суб'єктами соціальної взаємодії на основі зіткнення економічних інтересів (матеріал другої лекції). Головним фактором, що визначає економічні конфлікти є відносини власності. При цьому боротьба точиться за розподіл впливу у сфері економіки: економічні ресурси, ринки збуту, пріоритет у виробництві товарів тощо. Такі конфлікти відрізняються також і за формами свого прояву, в якості яких виступають: конкуренція, економічна блокада, ембарго, страйк тощо. Управління економічними конфліктами передбачає всі види діяльності, які пов'язані з прогнозуванням, попередженням і вирішенням конфліктів. У залежності від характеру конфлікту цей процес може відбуватися на різних рівнях: міждержавному, регіональному, місцевому. Окреме місце в управлінні економічними конфліктами належить державі з її законодавчою базою, яка повинна регулювати спірні питання у цій сфері.

Політичні конфлікти – це протиборство суб'єктів соціальної взаємодії (націй, держав, класів, політичних партій, організацій тощо)

на основі протилежних політичних інтересів, цінностей, поглядів і цілей, що обумовлені положенням і роллю влади. Поняття політичного конфлікту означає боротьбу різноманітних суспільних сил за вплив в інститутах державної влади (Уряді, Верховній раді, регіональних органах управління, місцевих радах та ін.).

Студентам важливо з'ясувати, що основним предметом політичних конфліктів виступає державна влада, адже тільки вона дозволяє реалізувати різноманітні інтереси тих або інших політичних сил у всіх сферах суспільного життя. Однією із суттєвих особливостей політичних конфліктів є те, що у них переплітаються практично усі суспільні інтереси – політичні, економічні, соціальні, духовні, ідеологічні. Широке розповсюдження у політичній практиці дістали: мітинги, демонстрації, страйки, політичні революції та ін. Особливою формою прояву політичних конфліктів є війни і збройні конфлікти, які можна об'єднати в поняття – *військові конфлікти*. Це особлива форма прояву політичних конфліктів, адже будь-яка війна (за визначенням німецького військового теоретика ХІХ століття К. Клаузевіца) є *«продовження політики – іншими, насильницькими засобами»*. Управління політичними конфліктами здійснюється на міжнародному, державному, регіональному та місцевому рівнях. Особливе місце належить державі, політичним партіям та міжнародним організаціям (ООН, НАТО, ПАРЄ та ін.)

Соціальні конфлікти – це особлива форма протиборства громадян з владними структурами, що обумовлена обмеженням інтересів громадян, а також порушенням їх прав і гарантій у соціальній сфері. Об'єктивна основа виникнення соціальних конфліктів полягає у протиріччях соціальної сфери, основними характеристиками якої є: а) умови праці і дозвілля; б) рівень доступності культурних благ та послуг (освіти, інформації, мистецтва та ін.); в) гарантії життєзабезпечення та безпеки (охорона здоров'я, соціальний захист, працевлаштування та ін.); г) можливості соціальних переміщень і життєвого самовизначення (вибір професії, місця проживання та ін.). Соціальні конфлікти тісно пов'язані з економікою і політикою держави і виникають як результат порушення прав і гарантій громадян, які належать до тих чи інших соціальних груп. Управління соціальними конфліктами – складний і суперечливий процес. Основним його завданням є прогнозування і попередження таких конфліктів. Особлива роль в управлінні соціальними конфліктами належить органам соціального управління (міністерство праці і соціальної політики, профспілкові ор-

ганізації, фонди соціального страхування та ін.), які на основі інформаційно-аналітичної діяльності відслідковують причини загострення конфліктних ситуацій і проводять науково обґрунтовану соціальну політику.

Конфлікти духовної сфери – це протиборство суб'єктів соціальної взаємодії на основі протилежно спрямованих інтересів, цінностей і поглядів у процесі виробництва, розподілу і споживання духовних цінностей. Конфлікти у духовній сфері суспільства (духовні конфлікти) виникають на основі протиріч, які виникають у процесі виробництва, розподілу і споживання духовних цінностей. Такі конфлікти охоплюють сферу громадської свідомості, науку, релігію, літературу, мистецтво, а також соціальні інститути, які керують цими явищами. Найбільш розповсюдженою та гострою формою духовних конфліктів є ідеологічна боротьба. Суб'єктами духовних конфліктів можуть бути як окремі держави, міжнародні спільноти, соціальні групи, партії та ін., так і окремі особистості. В управлінській діяльності слід враховувати той факт, що духовні конфлікти найчастіше зачіпають культуру народів, їх традиції і звички, що додає їм особливої гостроти і тяжкий характер. Тому, вирішення таких конфліктів можливо лише на основі взаємної поваги до національних культурних цінностей, визнання права кожного народу на свою культуру та духовну спадщину.

Далі студентам необхідно ґрунтовно розібратися з механізмами управління організаційними конфліктами в системі комунікативного менеджменту. *Конфлікти в організації* – це конфлікти, які виникають між суб'єктами соціальної взаємодії всередині організації. Організація є основним осередком у соціальній структурі сучасного суспільства. Соціальне життя людей відбувається в тих або інших організаціях (виробничих, наукових, комерційних, суспільних та ін.). Складна система відносин в організації є об'єктивною передумовою виникнення різноманітних конфліктів, які є специфічними як за змістом і динамікою, так і за способами їх вирішення.

Кожна організація характеризується внутрішнім і зовнішнім середовищем. Основу внутрішнього середовища складають її функціональна структура, цілі і завдання, ресурси, технології та комунікації. Зовнішнє середовище включає в себе фактори і соціальні умови, які впливають на організацію зовні (споживачі і постачальники ресурсів, конкуренти, закони і державне регулювання, профспілки, стан економіки, політичні і соціокультурні фактори, науково-технічний прогрес,

міжнародні події тощо). Саме фактори внутрішнього і зовнішнього середовища становлять причини організаційних конфліктів.

Особливе місце в управлінні організаційними конфліктами займає їх прогнозування і попередження на основі контролю рівня соціальної напруги. Ознаки соціальної напруги можуть бути виявлені також методом звичайного спостереження. Однією з найважливіших особливостей управління організаційними конфліктами є те, що їх регулювання і вирішення ґрунтується на нормаивно-правовій базі (від Конституції України до установчих документів організації, що визначають систему прав, обов'язків, норм та правил її членів).

Продовжуючи вивчення теми, здобувачам слід ознайомитися з конфліктами у сфері управління. Такі конфлікти виникають у процесі здійснення функцій управління у різних сферах соціальної діяльності – економіці, політиці, соціальному і духовному житті. Управління як складний процес включає в себе функції планування, організації, мотивації та контролю діяльності соціальних суб'єктів. Об'єктивні передумови виникнення конфліктів у сфері управління пов'язані з основним завданням управлінської діяльності, яка зводиться до забезпечення цілеспрямованої, скоординованої роботи як окремих учасників спільної праці, так і трудових колективів у цілому.

Конфлікти у сфері управління – це конфлікти, які виникають в системах соціальної взаємодії суб'єктів і об'єктів управління. Протиріччя у сфері управлінських відносин досить різноманітні і визначаються деякими особливостями цих відносин. Основним протиріччям у сфері управління є протиріччя між формальними груповими нормами (бюрократичними правилами) системи управління і потребами у свободі дій і самовираження суб'єктів управління. Це основне протиріччя дає змогу виділити ряд інших: протиріччя кар'єри; підбору і розстановки кадрів; делегування повноважень; протиріччя, що пов'язані з порушенням функцій об'єктів управління тощо. Основними видами управлінських конфліктів є такі: *конфлікти між суб'єктами і об'єктами управління; конфлікти між керівником і підлеглим; структурні конфлікти; функціональні конфлікти (у сфері планування, розподілу повноважень, мотивації персоналу, контролю).*

Студентам важливо з'ясувати, що з метою попередження управлінських конфліктів керівнику важливо налагодити зворотний зв'язок з усіма ланками і об'єктами управління. Крім того, в управлінській діяльності важливо здійснювати постійну корекцію стилю, форм, методів та засобів управління з урахуванням конкретних

управлінських ситуацій. Зокрема, керівник повинен володіти різноманітними формами впливу на підлеглих: прямий вплив (наказ, директива, розпорядження); вплив через мотиви і стимули (стимулювання потреб і інтересів з метою бажаної поведінки і діяльності); вплив через систему цінностей (виховання, освіта, засоби масової інформації); вплив через оточуюче соціальне середовище (зміна умов праці, статусу в організації, системи взаємодії тощо). Суттєву роль у забезпеченні ефективності впливу на вирішення управлінських конфліктів відіграють демократичні механізми (громадськість, засоби масової інформації), а також правові гарантії (суди, прокуратура, комісії з трудових спорів та ін.).

Питання для повторення і обговорення

1. Дайте визначення поняття конфлікту у суспільстві.
2. Наведіть основні групи конфліктів у суспільстві.
3. Назвіть фактори, що визначають економічні конфлікти.
4. Дайте визначення політичного конфлікту.
5. Назвіть основний предмет політичних конфліктів і визначте їх суб'єкти.
6. Перерахуйте форми економічних і політичних конфліктів.
7. Дайте визначення соціального конфлікту, перерахуйте основні сфери їх прояву.
8. Дайте визначення конфліктів у духовній сфері життя суспільства, назвіть їх найбільш розповсюджені форми прояву.
9. Яким чином внутрішнє і зовнішнє середовище може впливати на процес виникнення конфліктів в організації ?
10. Назвіть основні типи конфліктів в організації.
11. Дайте характеристику позиційних, ресурсних і динамічних конфліктів в організації.
12. Визначте зміст структурних та інноваційних конфліктів.
13. У чому полягає методика оцінки конфліктності організації на основі визначення інтегрального показника соціальної напруги ?
14. Дайте визначення управлінських конфліктів.
15. Види управлінських конфліктів.
16. Форми попередження управлінських конфліктів.

ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (далі ІНДЗ) необхідне для систематизації, закріплення і розширення теоретичних і практичних знань з дисципліни «Управління конфліктами та комунікаціями». ІНДЗ дозволяє здобувачам опанувати необхідними практичними навичками при вирішенні конкретних практичних завдань, розвитку навичок самостійної роботи й оволодіння методикою ведення наукових досліджень, пов'язаних з досліджуваною темою. ІНДЗ здобувачі виконують самостійно протягом вивчення дисципліни «Управління конфліктами та комунікаціями» з проведенням консультацій викладачем дисципліни відповідно до графіка навчального процесу.

Виконане ІНДЗ студент надає наприкінці семестру, але не пізніше терміну проведення підсумкового модульного контролю. Оцінка за виконання ІНДЗ враховується при виставленні загальної оцінки з дисципліни. Обсяг ІНДЗ : 15-20 сторінок. Структура ІНДЗ: вступ, теоретична частина, аналітична частина, проектна частина, висновки та пропозиції, літературні джерела, додатки.

Темати ІНДЗ:

1. Історія становлення конфліктології як науки.
2. Характеристика конфлікту як соціального феномену.
3. Теорії механізмів виникнення конфліктів.
4. Технології управління конфліктами.
5. Теорії поведінки особистості у конфлікті.
6. Технології ефективного спілкування у конфлікті.
7. Психологія переговорного процесу по вирішенню конфліктів.
8. Внутрішньоособистісні конфлікти.
9. Міжособистісні конфлікти.
10. Міжгрупові конфлікти.
11. Конфлікти у суспільстві і напрямки їх вирішення.
12. Соціально-психологічна діагностика конфліктів.
13. Аналіз причин виникнення конфліктів в організації.
14. Сутність комунікацій в організації. Форми та види комунікацій
15. Конфлікти в умовах конкурентного середовища та методи їх вирішення.
16. Методи визначення згуртованості колективу.
17. Конфлікти і влада в організації.

18. Управління стресами для попередження конфліктів.
19. Методи профілактики конфліктів в організації.
20. Ефективні комунікації як засіб попередження конфліктів.
21. Особливості розвитку конфліктології у стародавні часи.
22. Теоретичні і соціально-історичні передумови виникнення конфліктології як самостійної науки.
23. Інформаційно-комунікативні технології в процесі управління конфліктами.
24. Підготовка і прийняття раціонального управлінського рішення у конфліктній ситуації.
25. Комунікативна культура менеджера в умовах управління конфліктами.
26. Ефективні комунікації – як основа управління конфліктами в організації.
27. Соціальна і психологічна структура виробничого колективу.
28. Міжособистісні стилі управління конфліктною ситуацією.
29. Попередження конфліктів під час суспільних процедур.
30. Методи управління конфліктами у сфері управління

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Конфліктологія як галузь знань і навчальна дисципліна.
2. Об'єкт, предмет та напрямки дослідження конфліктології.
3. Методологічна основа конфліктології як науки. Загальні та часткові методи дослідження конфліктології.
4. Еволюція конфліктологічних поглядів у стародавні часи.
5. Історія розвитку конфліктології із середніх віків до другої половини XIX століття.
6. Історія розвитку конфліктології у другій половині XIX - початку XX ст.
7. Становлення конфліктології як самостійної науки і практики.
8. Конфлікт як складне соціальне явище. Ознаки конфлікту.
9. Об'єкт, суб'єкти та предмет конфлікту.
10. Схема перетворення спірної ситуації у конфлікт.
11. Конфлікт і його залежність від конфліктної ситуації та інциденту.
12. Структурна модель конфлікту.
13. Функції конфлікту.

14. Види конфліктів.
15. Класифікація конфліктів в залежності від кількості учасників.
16. Зміст і особливості внутрішньо особистісних конфліктів.
17. Зміст і особливості міжособистісних конфліктів.
18. Зміст і особливості міжгрупових конфліктів та конфліктів між особистістю і групою.
19. Класифікація конфліктів в залежності від рівня вираження конфліктного протистояння.
20. Класифікація конфліктів в залежності від напрямку впливу.
21. Класифікація конфліктів в залежності від наявності об'єкта конфлікту.
22. Класифікація конфліктів в залежності від природи їх виникнення.
23. Класифікація конфліктів в залежності від потреб, що зачіпаються.
24. Класифікація конфліктів в залежності від способу їх вирішення та виконуваних функцій.
25. Межі конфлікту.
26. Загальні і часткові причини виникнення конфліктів.
27. Об'єктивні і суб'єктивні причини виникнення конфліктів.
28. Динаміка конфлікту.
29. Модель динаміки процесу конфлікту.
30. Фази конфлікту та їх циклічність.
31. Співвідношення фаз і етапів конфлікту.
32. Теорії механізмів виникнення конфліктів.
33. Механізм розвитку конфлікту за формулою "А".
34. Конфліктогени та їх класифікація.
35. Механізм розвитку конфлікту за формулою "Б".
36. Механізм розвитку конфлікту за формулою "В".
37. Алгоритм трансактного аналізу конфліктів.
38. Види трансакцій та їх поведінкові характеристики.
39. Поняття і сутність управління конфліктом.
40. Внутрішні і зовнішні аспекти управління конфліктами.
41. Процес діагностики конфлікту.
42. Картографічний аналіз конфлікту.
43. Види діяльності у процесі управління конфліктами.
44. Технології регулювання конфліктів.
45. Управлінські рішення у конфліктних ситуаціях.
46. Принципи управління конфліктами.

47. Методи управління конфліктами.
48. Структурні методи управління конфліктами.
49. Міжособистісні методи (стилі) вирішення конфліктів.
50. Ухиляння як стиль вирішення конфліктів.
51. Поступка як стиль вирішення конфліктів.
52. Примушування (протиборство) як стиль вирішення конфліктів.
53. Зміст і умови застосування компромісу у вирішенні конфліктів.
54. Співробітництво як стиль вирішення конфліктів.
55. Модель стратегії поведінки особистості у конфлікті Томаса-Кілменна.
56. Внутрішньо особистісні методи вирішення конфліктів.
57. Форми прояву внутрішньо особистісних конфліктів та способи їх вирішення.
58. «Я-концепція» як спосіб вирішення внутрішньо особистісних конфліктів
59. Персональні методи управління конфліктами.
60. Переговори як універсальний метод вирішення конфліктів.
61. Етапи переговорного процесу у вирішенні конфліктів.
62. Посередництво у переговорному процесі і його варіанти.
63. Моделі поведінки суб'єктів конфлікту у переговорному процесі.
64. Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами.
65. Профілактика конфліктів: підходи і напрямки.
66. Профілактика конфліктів за стратегією управління персоналом.
67. Профілактика конфліктів за напрямком “управління компетенцією співробітників”.
68. Удосконалення організаційних структур управління як напрямок профілактики конфліктів.
69. Управління поведінкою особистості з метою попередження конфлікту.
70. Теорія потреб особистості за А. Маслоу.
71. Модель мотиваційної поведінки особистості у конфлікті.
72. Психологічна структура особистості і її вплив на конфліктне середовище.
73. Темперамент і його типи.

74. Теорія “соціальних ролей” в аналізі причин виникнення конфліктів.
75. “Я-образ” як характеристика визначення поведінки особистості у конфлікті.
76. Поведінка індивіда в умовах конкуренції.
77. Екстраверсія та інтроверсія як природні властивості індивіда.
78. Соціально-психологічний мікроклімат і його структура.
79. Методи визначення соціально-психологічного клімату у колективі.
80. Соціометрична процедура.
81. Методика кількісної оцінки соціально-психологічного клімату.
82. Групи та їх вплив на виникнення конфліктів.
83. Колектив, його функції, ознаки та класифікація.
84. Стадії формування колективу.
85. Конформізм і його види.
86. Соціальні конфлікти та їх види.
87. Конфлікти в організації. Причини і методи їх вирішення.
88. Методика оцінки конфліктності організації на основі визначення інтегрального показника соціальної напруги.
89. Конфлікти у сім’ї, їх класифікація, особливості і передумови.
90. Конфлікти у сфері управління, засоби їх попередження та вирішення.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2009.
2. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. К.: МАУП, 2015. 438 с.
3. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. К.: ЦУЛ, 2005. 496 с.
4. Гришина Н.В. Психологія конфлікту: Хрестоматія. СПб.: Питер, 2011. 448 с.
5. Громова О.Н. Конфликтология: Курс лекцій. М.: ЭКМОС, 2010. 320 с.

6. Денисенко І.Д., Ковальова І.О. Конфлікт та спілкування: теорія і практика створення позитивного іміджу сучасного педагога / Навчальний посібник. Харків: «Константа», 2011. 106 с.
7. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навчальний посібник. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
8. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. СПб.: «Питер», 2010. 368 с.
9. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 2014. 234 с.
10. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. М.: Владос, 2011. 176 с.
11. Конфліктологія: підручник для студентів вищих навчальних закладів. / Л.М.Герасіна, М.І.Панов, Н.П.Осіпова та ін. / За ред. проф. Л.М.Герасіної та М.І.Панова. Харків: Право, 2002. 256 с.
12. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. Киев: МАУП, 2012. 256 с.
13. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: ИНФРА-М, 2006. 176 с.
14. Нагаєв В.М. Конфліктологія: практикум / В.М.Нагаєв. Х.: вид-во ХНАУ, 2004. 96 с.
15. Нагаєв В.М. Конфліктологія: Курс лекцій (модульний варіант). К.: ЦУЛ, 2004. 198 с.
16. Нагаєв, В. М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний аспект) : навчальний посібник, 2001. 336 с.
17. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. Житомир : ЖІТІ, 2000. 336 с.
18. Орлянський В. Конфліктологія. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 185 с.
19. Палеха Ю. Організація сучасної ділової комунікації: навчально-методичний посібник. 2-е вид. К.: МАУП, 2006. 164 с.
20. Пірен М.І., Ребкало В.А. Конфлікти в системі управлінської взаємодії: шляхи розв'язання та попередження: навчальний посібник. К.: НАДУ, 2009. 96 с.
21. Уткин Э.А. Конфликтология: теория и практика. М.: ЭКМОС, 2008. 215 с.
22. Філоненко М.М. Психологія спілкування : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 224 с.
23. Холод О.М. Комунікаційні технології [текст] підручник. К.: ЦУЛ, 2013. 211 с.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЛЬ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСУ	4
ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....	7
КОНТРОЛЬ НАВЧАЛЬНО-ТВОРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТУДЕНТІВ	9
СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	11
МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ВИВЧЕННЯ ОКРЕМИХ МОДУЛІВ ДИСЦИПЛІНИ.....	12
Змістовий модуль 1. «ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ».....	12
Тема 1. Теоретичні та методичні основи конфліктології	12
Тема 2. Сутність конфлікту та його структура	16
Тема 3. Види, конфліктів та причини їх виникнення	19
Тема 4. Динаміка конфлікту та механізми його виникнення	24
Змістовий модуль 2. «ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ».....	28
Тема 5. Процес управління конфліктами та комунікаціями	28
Тема 6. Технології, методи та форми управління конфліктами	32
Тема 7. Профілактика конфліктів в організації	37
Тема 8. Психологія особистості у конфлікті	42
Тема 9. Групові особливості виникнення конфліктів в організації	47
Тема 10. Соціальні аспекти управління конфліктами та комунікаціями	53
ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО- ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ (ІНДЗ).....	58
ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ.....	59
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	62

Нагаєв Віктор Михайлович

Навчальне видання

Управління конфліктами та комунікаціями

Навчально-методичний посібник для самостійного
(дистанційного) вивчення дисципліни
для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання, спеціальності
073 «Менеджмент»

Формат 60x84 1/16. Папір офсет. Гарнітура Таймс New Roman.
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.
Ум. друк. арк. 2,6.
Тираж 50.
Харків. КП «Міська друкарня»