

Східноєвропейський національний університет імені Лесі  
Українки  
Інститут економіки та менеджменту  
Кафедра економіки та безпеки підприємства

**Світлана Бортнік**

**КОРПОРАТИВНІ  
КОНФЛІКТИ ТА МЕТОДИ  
ЇХ ПОДОЛАННЯ**  
Методичні вказівки

Луцьк 2014

УДК 338.24(075.8)

ББК 65.050.2я73

Б-33

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (протокол № \_\_\_\_ від “ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2014р.).

**Рецензенти:** Фесіна Ю.Г., к.е.н., доцент, кафедра економіки та підприємництва, Луцький НТУ

Черчик Л.М., д.е.н., професор, кафедра менеджменту, Східноєвропейський НУ ім. Лесі Українки

### **Бортнік С. М.**

**Б-33** Корпоративні конфлікти та методи їх подолання: методичні вказівки / Світлана Миколаївна Бортнік. – Луцьк: Вежа-Друк, 2014. – 58 с.

Анотація: В методичних вказівках викладені плани семінарських занять, практичні вправи, тестові завдання, питання для обговорення, а також ключові терміни для вивчення основних тем курсу. Методичні вказівки призначені для підготовки до семінарських і практичних занять з дисципліни «Корпоративні конфлікти та методи їх подолання»

Рекомендовано студентам 6-го курсу денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня „магістр” галузі знань – 1801 «Специфічні категорії», спеціальності 8.18010014 «Управління фінансово-економічною безпекою»

УДК 338.24(075)

ББК 65.050.2я73

© Бортнік С.М., 2014

© Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2014

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1. Розвиток конфліктології як науки та навчальної дисципліни	5
Тема 2. Сутність конфлікту та його структура	6
Тема 3. Види конфліктів та причини їх виникнення	9
Тема 4. Динаміка конфлікту та механізми його виникнення	11
Тема 5. Процес управління конфліктами	14
Тема 6. Методи та форми управління конфліктами	15
Тема 7. Профілактика конфліктів в організації	22
Тема 8. Психологія особистості в конфлікті	26
Тема 9. Групові особливості виникнення конфліктів в організації	31
Тема 10. Соціологія конфлікту	40
III. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ТА ВИМОГИ ДО ПІДГОТОВКИ РЕФЕРАТУ	43
СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	53

## ВСТУП

Історія людства з давніх часів продемонструвала неминучість конфліктів, вони існували всюди і будуть існувати стільки, скільки існує взаємодія між людьми. Дослідженню конфліктів, причин їх виникнення присвячена велика кількість праць учених різноманітних напрямів: філософів, психологів, управлінців, соціологів та ін. Як самостійна галузь знань конфліктологія була сформована лише в середині ХХ ст. і є нині однією з найсучасніших і молодих наук управлінського циклу.

Діяльність вітчизняних і закордонних організацій свідчить про необхідність знань і навичок у галузі конфліктології, управління, діагностики, профілактики і прогнозування конфліктів. З розвитком ринкових умов і впровадженням конкурентних відносин ці питання набувають усе більшої значимості, оскільки конкуренція являє собою варіант конфліктної ситуації, яка при визначених умовах переростає у конфлікт. Тому на етапі реформування національної вищої освіти набуває практичного значення питання впровадження дисципліни «Корпоративні конфлікти та методи їх подолання» в систему підготовки фахівців економічного профілю.

**Метою навчальної дисципліни** є формування системи знань про природу конфліктів, набуття практичних навичок у їх розв'язанні, вироблення вмінь прогнозувати і контролювати конфліктну ситуацію, позитивно сприймати конфлікт і прагматичне його використовувати.

**Основні завдання навчальної дисципліни.**

1. Виявляти природу конфліктів.
2. Визначати їх види і динаміку розвитку.
3. Ознайомлюватися з психологічними аспектами міжособистісних ділових контактів.
4. Вивчати методи прогнозування, діагностування та попередження конфліктів.
5. Формувати системи управління конфліктними ситуаціями в організації.

## **ТЕМА 1: РОЗВИТОК КОНФЛІКТОЛОГІЇ ЯК НАУКИ ТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

*Вивченням конфліктів займалися вчені із стародавніх часів. Вони відзначали як позитивну так і негативну роль конфлікту в житті суспільства. Перші спроби раціонального осмислення природи конфлікту належать давньогрецьким філософам, але остаточно конфліктологія як наука була сформована у другій половині ХХ ст. У лекції розширено розуміння конфліктології, визначено мету і завдання навчального курсу, розкрито предмет і теоретичну основу науки, сформовано методи дослідження цієї галузі знань.*

### **План семінарського заняття:**

- 1. Роль, мета та завдання конфліктології у системі наукових знань.*
- 2. Об'єкт, предмет і методи дослідження науки "Конфліктологія".*
- 3. Історія розвитку конфліктології.*

### **Основні терміни і поняття:**

- конфліктологія як наука,*
- об'єкт конфліктології,*
- предмет конфліктології,*
- методи дослідження науки "Конфліктологія",*
- теоретичний фундамент науки "Конфліктологія".*

### **Питання для обговорення:**

- 1. Коли виникла конфліктологія як відносно самостійна теорія?*
- 2. Дайте визначення предмету "Конфліктологія".*
- 3. Перерахуйте основні етапи еволюції конфліктологічних поглядів.*
- 4. Наведіть визначення науки "Конфліктологія".*
- 5. Назвіть соціально-історичні і теоретичні передумови виникнення конфліктології.*
- 6. Перерахуйте методи конфліктології.*
- 7. Назвіть три напрями конфліктології як науки.*
- 8. Визначте об'єкт конфліктології, назвіть вчених з прізвищами яких пов'язано становлення конфліктології як відносно самостійної дисципліни.*

9. У чому проявляється взаємозв'язок між конфліктологією та управлінськими дисциплінами?

10. Назвіть прізвища вчених, з якими пов'язано становлення конфліктології, як самостійної науки.

## **ТЕМА 2 :СУТНІСТЬ КОНФЛІКТУ ТА ЙОГО СТРУКТУРА**

*Конфлікт є складним соціальним явищем, яке характеризується багатьма параметрами. Найважливіші з них: предмет конфлікту, його об'єкт, суб'єкти, конфліктна ситуація, інцидент, структура. Конфлікт можна розглядати як відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок тощо). У цій лекції простежимо, як розгортається конфлікт, від чого він залежить, наведемо характеристики основних функцій конфлікту.*

### **План семінарського заняття:**

1. Конфлікт як складне соціальне явище.
2. Структурна модель конфлікту.
3. Функції конфлікту.

### **Основні терміни і поняття:**

- *конфліктна ситуація,*
- *конфлікт,*
- *об'єкт і предмет конфлікту,*
- *суб'єкти конфлікту,*
- *функціональний і дисфункціональний конфлікт.*

### **Питання для обговорення:**

1. Дайте визначення конфлікту.
2. Сформулюйте необхідні і достатні умови для виникнення конфлікту.
3. Назвіть основні ознаки конфлікту.
4. У 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 в 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?

### ***Практичні завдання***

#### ***Завдання 1***

Визначте структурні компоненти конфліктів у сфері міжособистісних стосунків із власного досвіду. Охарактеризуйте свою поведінку в них.

#### ***Завдання 2***

Визначте рівень неминучості конфліктів у сфері зовнішньої політики України залежно від наявності конфліктної ситуації між нашою країною та її стратегічними партнерами.

#### ***Завдання 3***

1. Проаналізуйте конструктивну і деструктивну функції одного з виробничих конфліктів, свідком якого вам довелося бути.

#### ***Завдання 4***

Студентам пропонується виконати методичку на визначення самооцінки комплексу неповноцінності за наступною процедурою. Прочитайте кожне твердження та вкажіть рівень погодження з ним за допомогою чисел: 1 - цілком погоджуюсь; 2 - не зовсім погоджуюсь; 3 - не погоджуюсь.

1. Люди мене не розуміють.
2. Почуваю себе "не у своїй тарілці".

3. Я оптиміст.
  4. Радіти чому завгодно нерозумно.
  5. Хотів би мати такі ж здібності, як інші.
  6. У мене забагато недоліків.
  7. Життя прекрасне!
  8. Почуваюсь непотрібним.
  9. Мої вчинки незрозумілі для оточуючих.
  10. Мені кажуть, що я не виправдовую сподівань.
  11. У мене багато переваг.
  12. Я песиміст.
  13. Як кожна думаюча людина, я аналізую свою поведінку.
  14. Життя — сумна річ!
  15. Сміх — це здоров'я.
  16. Люди мене недооцінюють.
  17. Я оцінюю інших надмір суворо.
  18. Після смуги невдач завжди приходиться успіх.
  19. Я поводжусь агресивно.
  20. Буваю самотнім.
  21. Люди недоброчливі.
  22. Не вірю, що можна досягти того, чого дуже хочеш.
  23. Вимоги життя до мене перевищують мої можливості.
  24. Напевне, кожна людина незадоволена своєю зовнішністю.
  25. Коли я щось роблю або кажу, буває, мене не розуміють.
  26. Я люблю людей.
  27. Буває, я сумніваюсь у своїх здібностях.
  28. Я задоволений собою
  29. Вважаю, що до себе треба бути критичнішим, ніж до інших.
  30. Вірю, що мені вистачить сил реалізувати свої життєві плани.
- Перевести отримані відповіді у бали за допомогою таблиці .

№ питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Варіант відповіді	1	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0
	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	3	5	5	0	5	5	5	0	5	5	5	0	5	5	5
№ питання	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Варіант відповіді	1	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5	0
	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	3	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	0	5	0	5



Оцінка результатів. Якщо ви не набрали однакою кількість балів у парах відповідей на питання №№ 3 і 18; 9 і 25; 12 і 22 (тобто відповіді мають бути у цих парах однаковими. Наприклад, нуль балів і у 3, і у 18 питаннях), то результат тесту недостовірний.

0-40 балів. Висока закомплексованість. Себе оцінюєте негативно, замкнулись на своїх недоліках, помилках. Постійно боретесь із собою, і це тільки поглиблює ваші комплекси, ускладнює відносини з оточуючими. Спробуйте думати про себе інакше: сконцентруйтеся на своїх перевагах і побачите, що незабаром ваше ставлення до себе і до оточуючих зміниться.

41-80 балів. У вас є всі можливості самому подолати свої комплекси. Загалом вони не дуже заважають вам жити. Іноді ви боїтесь аналізувати себе, свої вчинки. Запам'ятайте: ховати голову у пісок — справа безперспективна, до добра не доведе і може лише тимчасово розрядити напругу. Від себе не сховаєшся. Сміливіше!

81-130 балів — ви не позбавлені комплексів, як і кожна нормальна людина, але чудово долаєте свої проблеми. Об'єктивно оцінюєте поведінку свою і оточуючих. Свою долю тримаєте у своїх руках. У товаристві почуваетесь легко і вільно. Оточуючі вас люди - також. Порада: так тримати!

131-150 балів. Ви думаєте, що у вас зовсім немає комплексів. Не обдурюйте себе — такого не буває. Вигаданий вами світ і власний образ — далекі від реальності. Самообдурювання і завищена самооцінка небезпечні. Спробуйте подивитись на себе збоку. Адже комплекси для того, щоб їх долати або щоб їх... полюбити. У протилежному випадку ваш комплекс самозакоханості переросте у зарозумілість, зверхність, викличе недоброзичливість оточуючих, зіпсує вам життя.

### **ТЕМА 3: ВИДИ КОНФЛІКТІВ ТА ПРИЧИНИ ЇХ ВИНИКНЕННЯ**

*Насичене життя суспільства, мінливість навколишнього середовища зумовлюють появу різноманітних конфліктів. З практичної точки зору дуже важливою є класифікація конфліктів, оскільки вона дає можливість орієнтуватися в специфіці їх проявлення і тим самим допомагає оцінити шляхи їх розв'язання. Матеріал лекції допоможе студентам ознайомитися з можливими конфліктами і правильно діагностувати природу їх виникнення.*

### **План семінарського заняття:**

1. Класифікація конфліктів.
2. Межі конфлікту.
3. Причини виникнення конфліктів.

### **Основні терміни і поняття:**

- соціальний конфлікт,
- міжособистісний конфлікт,
- міжгруповий конфлікт,
- конфлікт між особою і групою,
- внутрішньоособистісний конфлікт,
- когнікативний конфлікт,
- закриті та відкриті конфлікти,
- вертикальні та горизонтальні конфлікти, межі конфлікту.

### **Питання для обговорення:**

1. Назвіть ознаки класифікації конфліктів.
2. Наведіть класифікацію конфліктів залежно від кількості учасників.
3. Чому за статистикою найбільш розповсюдженим конфліктом є міжособистісний?
4. У чому особливість внутрішньоособистісного конфлікту?
5. Наведіть приклад конфлікту "плюс - плюс".
6. Наведіть приклад конфлікту "мінус - мінус".
7. Наведіть приклад конфлікту "плюс - мінус".
8. Який з конфліктів (відкритий, прихований, потенційний) може завдавати найбільше неприємностей керівникові (при інших рівних умовах)?
9. Які види конфліктів найчастіше виникають у вашому колективі і чому?
10. Визначте три аспекти меж конфлікту.
11. Наведіть приклади загальних причин конфлікту.
12. Визначте часткові причини конфлікту.
13. Наведіть основні об'єктивні причини конфлікту.
14. У чому полягають суб'єктивні причини конфлікту?

### **Практичні завдання**

Визначте види конфліктів у таких ситуаціях:

1. Судовий розгляд з приводу розподілу спадщини.

2. Суперечки між радою директорів і рядовими акціонерами за внесення змін у статутні документи.
3. Протистояння між вкладниками комерційного банку та його керівництвом з приводу невиплати коштів з рахунків.
4. Внутрішній опір працівника на пропозицію керівництва працювати у вихідні дні над закінченням річного звіту.
5. Суперництво двох працівників за вакантну посаду керівника.

#### **ТЕМА 4: ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ ТА МЕХАНІЗМИ ЙОГО ВИНИКНЕННЯ**

*Важливою характеристикою конфлікту є його динаміка. Оскільки конфлікт як процес часто повторюється, знання з такої сфери конфліктології допоможуть своєчасно стримати і врегулювати конфлікт на певному етапі його розвитку. У цій лекції простежується процес розгортання конфлікту, розкриваються механізми його виникнення.*

##### **План семінарського заняття:**

1. Динаміка конфлікту.
2. Теорії механізмів виникнення конфліктів.
3. Трансактний аналіз конфліктів.

##### **Основні терміни і поняття:**

- динаміка конфлікту,
- етапи конфлікту,
- фази конфлікту,
- модель процесу конфлікту,
- конфліктогени,
- конфлікти за формулами "А", "Б", "В",
- трансактний аналіз.

##### **Питання для обговорення:**

1. У чому полягає суть динаміки конфлікту?
2. Назвіть основні етапи процесу конфлікту.
3. Побудуйте графік процесу конфлікту за його фазами.
4. Дайте визначення конфліктогенів.
5. У чому полягає сутність закону ескалації конфліктогенів?
6. Визначте механізм виникнення та способи розв'язання конфлікту за формулою "А".

7. Визначте механізм виникнення та способи розв'язання конфлікту за формулою "Б".

8. Визначте механізм виникнення та способи розв'язання конфлікту за формулою "В".

9. Що таке трансакція? Наведіть алгоритм трансактного аналізу.

### **Практичні завдання**

#### **Завдання 1**

Визначте природу конфлікту (тип "А", "Б", "В") в такій ситуації, сформулюйте правила його розв'язання.

Спілкуючись з претендентом на вакантну посаду керівник дає обіцянку в подальшому підвищити його в посаді. Працівник жваво починає працювати, виявляє високу працездатність і добросовісність. При цьому керівництво постійно підвищує навантаження, не збільшуючи заробітної плати і не підвищуючи на посаді. Через деякий час працівник починає виявляти невдоволення. Назріває конфлікт.

#### **Завдання 2**

Провести трансактний аналіз міжособистісної взаємодії і оцінити міру його конфліктності.

##### **Алгоритм трансактного аналізу**

Ініціатор	Адресат
Батько	Батько
Дорослий	Дорослий
Дитина	Дитина

##### *опис ролей*

**ДИТИНА** — виявляє почуття (образи, страху, провини тощо), підкоряється, вередує, виявляє безпомічність, ставить питання: "Чому я?", "За що мене покарали?", вибачається у відповідь на зауваження тощо.

**БАТЬКО** — вимагає, оцінює (засуджує, схвалює), повчає, керує, оберігає тощо.

**ДОРΟΣЛИЙ** — працює з інформацією, розмірковує, аналізує, уточнює ситуацію, розмовляє на рівних, спирається на розум, логіку тощо.

2. Виділити ініціатора та адресата.

3. Визначити, у якій ролі виступають ініціатор та адресат.

4. з'ясувати, на яку роль свого опонента спрямовані впливи кожного учасника та позначити їх взаємодії стрілочками у таблиці.

5. Зробити висновок: якщо стрілочки перетинаються під кутом 90 градусів — максимальний рівень конфліктності; якщо стрілочки паралельні — відсутність конфліктної ситуації; інші випадки — середня міра конфліктності.

### **Ситуація 2.1**

Підприємець звертається до податкового інспектора: "На якій підставі ви наклали штраф?". Інспектор: "Давайте розберемося". І, використовуючи документи, роз'яснює причину штрафу.

### **Ситуація 2.2**

Керівник запитує у свого заступника: "Як ви думаєте, що потрібно зробити, щоб виключити запізнення на роботу співробітників?". Замісник: "У мене є деякі міркування з цього приводу".

### **Ситуація 2.3**

Керівник звертається до свого замісника зі словами докору: "Ви не змогли забезпечити своєчасність виконання поставленої задачі". Замісник: "Мене відволікли сімейні обставини".

### **Ситуація 2.4**

Начальник відділу в кінці робочого дня звертається до співробітника з проханням залишитися після роботи для складання термінового звіту. Співробітник відмовляється, посилаючись на втому і на те, що робочий день вже закінчився.

## ***Завдання 3***

Вступаючи у спілкування в реальних життєвих ситуаціях, намагайтеся визначати позиції своїх партнерів. Спробуйте проекспериментувати з власною позицією, кожен раз спостерігаючи й аналізуючи наслідки її зміни. Які конкретно транзактні комбінації ведуть до загострення ситуації, а які - до конструктивного спілкування?

## ***Завдання 4***

Проаналізуйте звичні транзакції членів вашої сім'ї, друзів, колег. З ким вам легше й приємніше спілкуватися: з Батьками, Дітьми чи Дорослими? Як ви думаєте, чому? Чи є у вас "найулюбленіша" позиція? Чи змінюєте ви свою транзакцію залежно від ситуації? Чи потрібно узгоджувати свою позицію з позицією партнерів?

## **ТЕМА 5: ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ**

*Ця тема є однією з найважливіших у структурі курсу, оскільки озброює слухачів знаннями з ефективного управління конфліктами у практичній діяльності. Мета лекції - сформувати систему знань щодо ефективного впливу на конфліктну ситуацію через прийняття науково обгрунтованих рішень.*

### **План семінарського заняття**

1. *Сутність управління конфліктом та його діагностика.*
2. *Зміст процесу управління конфліктами.*
3. *Управлінські рішення в конфліктних ситуаціях.*

### **Основні терміни і поняття:**

- *управління конфліктом,*
- *діагностика конфлікту,*
- *картографічний аналіз природи конфлікту,*
- *прогнозування конфлікту,*
- *попередження конфлікту,*
- *стимулювання конфлікту,*
- *регулювання конфлікту,*
- *модель прийняття науково обгрунтованого рішення з управління конфліктом.*

### ***Питання для обговорення:***

1. Дайте визначення поняття "Управління конфліктом".
2. З якою метою проводиться діагностика конфлікту перед початком вироблення рішення?
3. Побудуйте схему діагностики конфлікту.
4. У чому полягає картографічний аналіз конфліктів?
5. Наведіть види діяльності з управління конфліктами і розкрийте їх зміст.
6. Назвіть відмінності понять "прогнозування конфлікту" і "попередження конфлікту".
7. Назвіть етапи регулювання конфлікту.
8. Наведіть технології регулювання конфліктів і розкрийте їх зміст.
9. Визначте зміст етапів моделі прийняття науково обгрунтованого рішення з управління конфліктом.

10. З яких етапів складається алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктом?

### ***Практичні завдання:***

#### ***Завдання 1***

Зробіть картографічний аналіз конфлікту у такій ситуації.

Співробітниця Вашого відділу висловлює своїй колезі претензії з приводу численних і часто повторюваних помилок у роботі. Та, в свою чергу, сприймає висловлювані претензії як образу, внаслідок чого між ними виник конфлікт на підставі протилежних думок з цього приводу.

#### ***Завдання 2***

Визначте алгоритм діяльності керівника з управління конфліктною ситуацією в такому прикладі.

Ви - керівник виробничої дільниці, на якій є "одиниця", яка стала "баластом" для колективу. Практично забезпечити роботою цю людину неможливо, а звільнити - немає юридичних підстав. Вона негативно впливає на працівників, особливо на молодь. У колективі створюється атмосфера бездіяльності, виникають конфлікти.

#### ***Завдання 3***

Побудуйте модель прийняття науково обґрунтованого рішення з управління конфліктом у такій ситуації.

Ви – керівник відділу кадрів виробничого підприємства. До Вас на роботу влаштовується працівник, якому Ви пообіцяли певні пільги в разі якщо він проявить себе з кращого боку. Уже через півроку він продемонстрував свою високу кваліфікацію. Настала черга розподілу відпусток і цей працівник поскаржився майстру, що йому запропонували для відпочинку найменш підходящий для його сім'ї місяць. Потім Ви забули внести його до наказу про подяку, а путівку до будинку відпочинку, яку він просив виділити, отримав Ваш заступник. Ви просто забули про свої обіцянки щодо цього працівника. В результаті він подав заяву про звільнення.

## **ТЕМА 6: МЕТОДИ ТА ФОРМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ**

*Процес управління конфліктами завжди закінчується прийняттям рішень з використаннями визначених методів та форм їх реалізації. Багато спеціалістів, які займаються питаннями*

*розв'язання конфліктів на професійному рівні, вважають, що немає універсальних методів управління, їх вибір залежить від багатьох факторів. Тому знати зміст, особливості та принципи застосування конкретних методів управління конфліктами ~ необхідні передумови їх раціонального розв'язання.*

### **План семінарського заняття**

- 1. Принципи і методи управління конфліктами.*
- 2. Структурні методи управління конфліктами.*
- 3. Міжособистісні методи (стилі) управління конфліктами.*
- 4. Внутрішньоособистісні і персональні методи управління конфліктами.*
- 5. Переговори як універсальний метод розв'язання конфліктів.*

### **Основні терміни і поняття:**

- принципи управління конфліктами,*
- "ухиляння",*
- модель стратегії поведінки особистості у конфлікті*

*Томаса-Кілменна.*

### **Питання для обговорення**

1. Перерахуйте принципи управління конфліктами.
2. Назвіть методи управління конфліктами.
3. Визначте форми управління конфліктами за структурними методами.
4. Перерахуйте міжособистісні стилі розв'язання конфліктів.
5. Визначте умови застосування міжособистісних стилів розв'язання конфліктів.
6. Наведіть приклади застосування активної і пасивної форм компромісу за власним досвідом.
7. Побудуйте двомірну модель стратегії поведінки особистості у конфлікті Томаса-Кілменна.
8. Визначте відповідність і розкрийте зміст способів розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів.
9. Визначте основні етапи проведення переговорів. Наведіть варіанти посередництва у переговорному процесі.

### **Практичні завдання**

Визначте найбільш раціональні персональні методи управління конфліктами в таких ситуаціях.



### **Завдання 1**

1. Ви критикуєте свою співробітницю, вона реагує на це дуже емоційно. Ви змушені кожного разу припиняти бесіду, не доводячи розмову до кінця. Ось і зараз після ваших зауважень вона розплакалася. Як донести до неї свої думки?

### **Завдання 2**

Під час ділової зустрічі з вами ваш співробітник з відділу реклами дуже роздратувався, не сприймаючи ваших зауважень з приводу чергового рекламного проекту. Ви не можете дозволити підлеглому так поводитися, адже він підриває ваш авторитет. Якими будуть ваші дії?

### **Завдання 3**

#### **Тест “Опитувальник К. Томаса”**

Запропонований тест допоможе Вам виявити форми своєї поведінки, які Ви використовуєте у конфліктних ситуаціях. Перед вами 30 варіантів тверджень, кожен з яких має два різновиди відповідей – "А" і "Б". Уважно причитайте кожен варіант і виберіть твердження ("А" або "Б"), які найбільше відповідають Вашій поведінці в ситуаціях конфлікту, зробивши відповідну помітку у листку для опитування (табл. 6.1).

1.А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спільного питання.

Б. Я намагаюся передусім звернути увагу на те, з чим ми обоє згодні, ніж обговорювати те, в чому ми маємо розбіжності.

2.А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б. Я намагаюся залагодити справу з урахуванням всіх інтересів іншої людини і моїх власних.

3.А. Зазвичай я настійливо прагну досягти свого.

Б. Іноді я поступаюся своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

4.А. Я стараюся знайти компромісне рішення.

Б. Я стараюся не зачепити почуттів іншої людини.

5.А. Залагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку в іншого.

Б. Я стараюся робити все, щоб уникнути марної напруженості.

6.А. Я намагаюся уникнути неприємностей.

Б. Я стараюся досягти свого.

7.А. Я стараюся відкласти вирішення спірного питання, щоб з часом вирішити його остаточно.

Б. Я вважаю за можливе чимось поступитися, щоб досягти свого.

8.А. Зазвичай я настійливо прагну досягти свого.

Б. Я першим стараюся визначити, в чому полягають усі зачеплені інтереси і спірні питання.

9.А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через розбіжності, які виникли.

Б. Я докладаю зусиль, щоб досягти свого.

10.А. Я твердо прагну досягти свого.

Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11.А. Спочатку я намагаюся чітко визначити, в чому полягають усі зачеплені інтереси і спірні питання.

Б. Я стараюся заспокоїти іншого і зберігати наші відносини.

12.А. Я часто уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки.

Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися зі своєю думкою, якщо Він також іде назустріч.

13.А. Я пропоную компромісну позицію.

Б. Я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.

14.А. Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди.

Б. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

15.А. Я стараюся заспокоїти іншого і зберегти наші відносини.

Б. Я стараюся зробити все можливе, щоб уникнути напруженості.

16.А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.

Б. Я зазвичай намагаюся переконати іншого у перевагах моєї позиції.

17.А. Як правило я настійливо прагну досягти свого.

Б. Я стараюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18.А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість домогтися свого.

Б. Я дам іншому можливість залишитися зі своєю думкою, якщо він іде мені назустріч.

19.А. Спочатку я намагаюся визначити, в чому полягають усі зачеплені інтереси і спірні питання.

Б. Я стараюся відкласти спірні питання, щоб з часом вирішити їх остаточно.

20.А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

Б. Я стараюся знайти найкраще співвідношення вигод і втрат для нас обох.

21.А. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до іншого.

Б. Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми.

22.А. Я намагаюся знайти позицію, яка була б середньою між моєю позицією іншої людини.

Б. Я завжди відстоюю свою позицію.

23.А. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

Б. Іноді надаю змогу іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

24.А. Якщо позиція іншого для нього дуже важлива, я стараюся іти йому назустріч.

Б. Я стараюся перекопати іншого піти на компроміс.

25.А. Я намагаюся переконати іншого у своїй правоті.

Б. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до аргументів іншого.

26.А. Я зазвичай пропоную середню позицію.

Б. Я майже завжди намагаюся задовольнити інтереси кожного з нас.

27.А. Часто я прагну уникнути спорів.

Б. Якщо це зробить іншу людину щасливішою, я дам йому можливість настояти на своєму.

28.А. Зазвичай я настійливо намагаюся досягти свого.

Б. Залагоджуючи ситуацію, я зазвичай прагну знайти підтримку у іншого.

29.А. Я пропоную середню позицію.

Б. Я думаю, що не завжди варто хвилюватися через виникаючі розбіжності.

30.А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.

Б. Я завжди займаю таку позицію в суперечці, щоб ми спільно могли досягти успіху.

Для визначення власного стилю поведінки у конфлікті необхідно підрахувати суму балів за відповідями по кожному стилю (стовпчику) за схемою, наведеною у таблиці (кожна правильна відповідь: 1 бал). Після підрахунку балів будується графічне відображення стилів поведінки у конфлікті за К. Томасом (див. рис. 6.1).

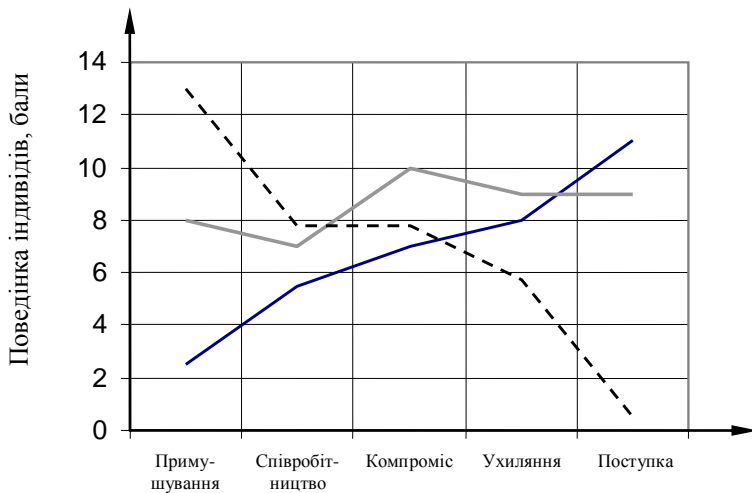


Рис. 6.1. Графічне відображення різноманітних стилів поведінки у конфлікті за тестом К.Томаса

Таблиця 6.1

## Ключ до тесту К.Томаса

Пор. №	Примушування	Співробітництво	Компроміс	Ухилення	Поступка
1.				А	Б
2.		Б	А		
3.	А				Б
4.			А		Б
5.		А		Б	
6.	Б			А	
7.			Б	А	
8.	А	Б			
9.	Б			А	
10.	А		Б		
11.		А			Б
12.			Б	А	
13.	Б		А		
14.	Б	А			
15.				Б	А
16.	Б				А
17.				Б	А
18.			Б		А
19.		А		Б	
20.		А	Б		
21.		Б		А	
22.	Б		А		
23.		А		Б	
24.			Б		А
25.	А				Б
26.			Б	А	
27.				А	Б
28.	А	Б			
29.			А	Б	
30.		Б			А

## **ТЕМА 7 :ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

*Конфліктологи відзначають, що профілактика конфліктів - найбільш оптимальний (з погляду ефективності) засіб запобігання їм. У цій темі розглянемо основні складові формування системи профілактичних заходів у процесі виробничої діяльності та організації власної поведінки; ознайомимось із сучасними напрямками профілактики конфліктів в організаціях.*

### **План семінарського заняття:**

1. *Профілактика конфліктів: сутність, підходи і напрями.*
2. *Профілактика конфліктів за стратегією управління персоналом.*
3. *Управління компетенцією працівників як напрям профілактики конфліктів.*
4. *Управління поведінкою особистості з метою запобігання конфліктом.*

### **Основні терміни і поняття:**

- *профілактика конфліктів,*
- *компетенція,*
- *стратегія управління персоналом,*
- *управління компетенцією,*
- *управління поведінкою.*

### **Питання для обговорення:**

1. Назвіть два основні підходи у профілактиці конфліктів.
2. Сформулюйте основні напрями профілактики конфліктів в організації.
3. Визначте зміст профілактики конфліктів за стратегією управління персоналом.
4. Викладіть зміст та складові компоненти компетенції.
5. Визначте напрями управління компетенцією на рівні організації та на рівні особистості

### **Практичні завдання**

#### **Завдання 1**

Виконайте тест на визначення самооцінки конфліктності за наступною процедурою: виберіть до кожного твердження один із

трьох варіантів відповіді. Якщо жоден з варіантів не підходить, то при підрахунку це твердження отримує 2 бали.

1. Уявіть, що в громадському транспорті починається суперечка. Що ви застосуєте?

а) уникаю втручання у суперечку;  
б) я можу втрутитися, встати на бік потерпілого, того, хто правий;

в) завжди втручаюсь і до кінця відстоюю свою точку зору.

2. На зборах ви критикуєте керівництво за допущені помилки?

а) завжди;

б) так, але залежно від мого особистого ставлення до керівника;

в) ні.

3. Ваш безпосередній начальник повідомляє свій план роботи, який вам здається нерациональним. Чи запропонуєте ви свій план, який здається вам кращим?

а) якщо друзі мене підтримують, тоді так;

б) авжеж, я запропоную свій план;

в) боюся, що за це мене можуть позбавити премії.

4. Чи любите ви сперечатися зі своїми колегами, друзями?

а) тільки з тими, хто не ображається і коли суперечки не псують наші відносини;

б) так, але за принциповим, важливим питанням;

в) я сперечаюсь зі всіма і з будь-якого приводу.

5. Хтось намагається обійти вас у черзі. Ваша реакція?

а) думаю, що я не гірше за нього, теж спробую обійти чергу;

б) обурююсь, але про себе;

в) відверто висловлюю своє незадоволення.

6. Уявіть, що розглядається проект, у якому є сміливі ідеї, але є й помилки. Ви знаєте, що від вашої думки буде залежати доля цієї роботи. Як ви вчините?

а) висловлюсь і про позитивні, і про негативні сторони цього проекту;

б) відзначу позитивні сторони проекту і запропоную надати автору можливість продовжити його розробку;

в) почну критикувати: щоб бути новатором, не можна допускати помилок.

7. Уявіть, що теща (мати) говорить вам про необхідність економії та бережливості, про ваше марнотратство, а сама те й робить,

що купує дорогі старовинні речі. Вона хоче знати вашу думку про свою останню купівлю. Що ви їй скажете?

- а) схвалюю купівлю, якщо вона принесла їй задоволення;
- б) у цієї речі немає художньої цінності;
- в) постійно сварюся, сперечаюся з нею через це.

8. У парку ви зустріли дітей, які курять. Як ви реагуєте? а) роблю їм зауваження;

б) думаю: навіщо псувати собі настрій через чужих, погано вихованих дітей;

в) якщо б це було не в громадському місці, то я б їм показав.

9. У ресторані ви помічаєте, що офіціант обрахував вас:

а) у такому разі я не дам йому чайових, хоча й збирався це зробити;

б) попрошу, щоб він ще раз, у моїй присутності, склав рахунок;

в) скажу йому все, що про нього думаю.

10. Ви у будинку відпочинку. Адміністратор займається сторонніми справами, сам розважається, замість того щоб виконувати свої обов'язки: стежити за прибиранням у кімнатах, складанням меню... Це вас обурює?

а) я знаходжу засіб пожалітися на нього, нехай його покарають, або навіть звільнять з роботи;

б) так, але якщо я навіть і висловлю свої претензії, навряд чи це щось змінить;

в) прискіплюся до обслуговуючого персоналу — кухаря, прибиральниці або зриваю свій гнів на оточуючих.

11. Ви сперечаетесь зі своїм молодшим братом і переконуєтесь, що він правий. Чи визнаєте ви свою помилку?

а) ні;

б) так, визнаю;

в) постараюсь примирити наші погляди.

### Оцінка результатів

Кожна відповідь оцінюється від 1 до 4 балів. Оцінку відповідей ви знайдете у запропонованій таблиці.

Відповідь	Питання										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2



Оцінка рівня конфліктності особистості.

*Від 30 до 44 балів.* Ви тактовні. Не любите конфліктів. Вмієте їх згладжувати, легко уникаєте критичних ситуацій. Коли вам доводиться вступати у суперечку, ви враховуєте, як це може відбитись на вашому службовому положенні або приятельських відносинах. Ви прагнете бути приємним для навколишніх, але коли їм потрібна допомога, ви не завжди зважуєтесь її надати. Чи не думаєте ви, що цим самим втрачаєте повагу до себе в очах інших?

*Від 15 до 29 балів.* Про вас говорять, що ви конфліктна особистість. Ви рішуче відстоюєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на ваші службові та особисті стосунки. І за це вас поважають.

*До 14 балів.* Ви дріб'язкові, шукаєте привід для суперечок, більшість з яких зайва. Любите критикувати, але тільки коли вигідно вам. Ви нав'язуєте свою думку, якщо навіть неправі. Ви не образитесь, якщо вас будуть вважати схильним до скандалів. Подумайте, чи не приховуєтесь за вашою поведінкою комплекс неповноцінності?

### ***Загальні правила безконфліктної поведінки в організації***

Управління поведінкою як напрям профілактики конфліктів передбачає усунення суб'єктивної складової причини конфліктів, що має на увазі навчання безконфліктній поведінці працівників в організації. Рекомендації з ефективної співпраці на підставі психологічного підходу розроблені багатьма психологами, конфліктологами та практиками виробництва. Нижче подано загальні правила поведінки, дотримання яких дає змогу знизити ризик виникнення і розвитку дисфункціональних конфліктів в організації.

1. Намагайтесь адекватно оцінити власну поведінку у конфліктній ситуації.

2. Погляньте на ситуацію очима іншої людини.

3. Уникайте виносити роздуми з приводу дій і висловлювань іншої людини.

4. Контролюйте свої емоції.

5. Залучайте іншу людину до процесу обговорення спірних питань, навіть якщо ви можете взяти ініціативу на себе.

6. Враховуйте можливість перекручування інформації при її передаванні.

7. Пам'ятайте завжди два правила: 1) не потрібно хвилюватися через дрібниці і 2) все у цьому житті дрібниці.

## **ТЕМА 8: ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ В КОНФЛІКТІ**

*Поява конфлікту, як правило, пов'язана з психологічними особливостями особистості, інтересами та потребами, що зачіпаються, а також мотивами діяльності людини. В основі багатьох конфліктів лежить неможливість особистості реалізувати значущі для неї мету, потреби, інтереси.*

*Навчальний матеріал цієї лекції допоможе слухачам визначити ці залежності і з'ясувати психологічну структуру індивіда, яка є приводом багатьох конфліктів.*

### **План семінарського заняття:**

1. Психологічні особливості особистості, які впливають на виникнення конфліктів.
2. Теорія "соціальних ролей" у визначенні причин виникнення конфліктів.
3. Поведінка індивіда в умовах конкуренції.

### **Основні терміни і поняття:**

- екстраверсія,
- інтроверсія,
- темперамент,
- потреби,
- інтерес,
- мотив,
- роль,
- конкуренція.

### **Питання для 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. Схарактеризуйте соціальні ролі 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?

### ***Практичні завдання:***

#### ***Завдання 1***

Проаналізуйте психологічну структуру суб'єктів конфлікту.

У родині Петренка виросла дочка Марія, разом з нею - і цілий ряд проблем. Вона вчиться в університеті, віддає багато часу заняттям, втомлюється. Батьки вважають, що дівчині на канікулах треба було б відпочити, з'їздити до пансіонату чи в будинок відпочинку, купують путівки для спільних (з ними) поїздок. Батьки знають, що Марія любить подорожувати, але почала постійно відмовлятися, хоч раніше їздила із задоволенням. Останнім часом вона намагається залишитися вдома або піти куди-небудь з друзями, але не з сім'єю. Батьки ображаються. Але не знають, що робити.

#### ***Завдання 2***

Визначте потреби особистості, які вона бажає реалізувати.

У перукарні постійна клієнтка Смирнова робить зачіску у майстра Іваненко. З часом клієнтка вирішила змінити майстра і перейшла до майстра Дмитренка, яка працює у цю саму зміну. Іваненко і Смирнова живуть в одному під'їзді і завжди віталися та розмовляли при зустрічах. Після переходу клієнтки до іншого майстра Іваненко перестала помічати Смирнову, не вітається з нею ні в перукарні, ні у дворі будинку.

#### ***Завдання 3***

##### **Тест "Ієрархія потреб особистості за Л. Маслоу"**

Студентам пропонується відповісти на 20 запитань тексту, які мають сім варіантів відповідей (табл. 8.1). Необхідно обрати і записати у порожніх клітинах один із найбільш підходящих варіантів відповідей, який характеризує особисту поведінку або відношення до певної події, явища чи процесу.

Відповівши на запитання, студенти за допомогою ключа підраховують алгебраїчну суму балів за видами потреб відповідно до табл. 8.1 і визначають характер структури потреб своєї особистості.

Таблиця 8.1

Варіанти відповідей на питання тесту, балів

Пор. №	Повністю згоден	Згоден	Більше згоден ніж ні	Не знаю	Майже не згоден	Не згоден	Повністю не згоден
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

### *Питання тесту*

1. Заробітну плату звичайно підвищують тому, хто добре виконує роботу.
2. Детальне описання виконуваної роботи корисне, оскільки працівник точно знає, чого від нього чекають.
3. Працівникам необхідно періодично нагадувати, що від їхньої праці залежить конкурентноздатність організації.
4. Керівник повинен звертати більше уваги на збереження фізичного стану працівників.
5. Керівник повинен витратити багато зусиль для створення сприятливої, дружньої виробничої атмосфери серед підлеглих.
6. Індивідуальна здатність до якіснішого виконання роботи має велике значення для працівника.
7. Знеособлена відповідальність часто призводить до притуплення її сприйняття працівником.
8. Працівники хочуть вірити, що їхній професіоналізм і знання згодяться в роботі.
9. Для закріплення працівників на підприємстві важливим фактором є виплата вихідної допомоги при звільненні на страхові програми.
10. Майже кожную роботу можна зробити більш вмотивованою і цікавою.
11. Багато робітників не готові визнати перевагу іншого в тому, що вони роблять.
12. Керівник може продемонструвати значний інтерес до вправ співробітників шляхом організації дозвілля поза роботою.
13. Гордість за роботу – суттєва винагорода для виконавця.
14. Працівники хочуть вважати себе кращими в тому, що стосується виконуваної роботи.
15. Взаємовідносини у неформальних групах – необхідна умова гарної працездатності колективу.
16. Персональне стимулювання за допомогою премій поліпшує якість виконуваної роботи.
17. Можливість спілкуватися з вищим керівництвом багато значить для працівника.
18. Працівники зацікавлені в мінімальному контролі при складанні програми роботи та її реалізації.
19. Безпека праці важлива для працівника.

20. На думку працівників наявність хорошого обладнання – необхідна умова успішної роботи.

***Ключ до тесту***

*Потреба у самовираженні* (оцінюються сумою балів відповідей на питання 10, 11, 13, 18).

*Потреба у повазі* (оцінюються сумою балів відповідей на питання 6,8,14,17).

*Соціальна потреба* (оцінюються сумою балів відповідей на питання 5, 7, 12, 15).

*Потреби у безпеці* (оцінюються сумою балів відповідей на питання 2,3,9,19).

*Фізіологічні потреби* (оцінюються сумою балів відповідей на питання 1,4, 16, 20).

Для наочності результатів тестування пропонується накреслити графік потреб особистості, для чого у табл. 1.2 слід нанести і з'єднати точки згідно з отриманими результатами розрахунків.

*Наприклад*, після підсумовування відповідей Ви отримали:

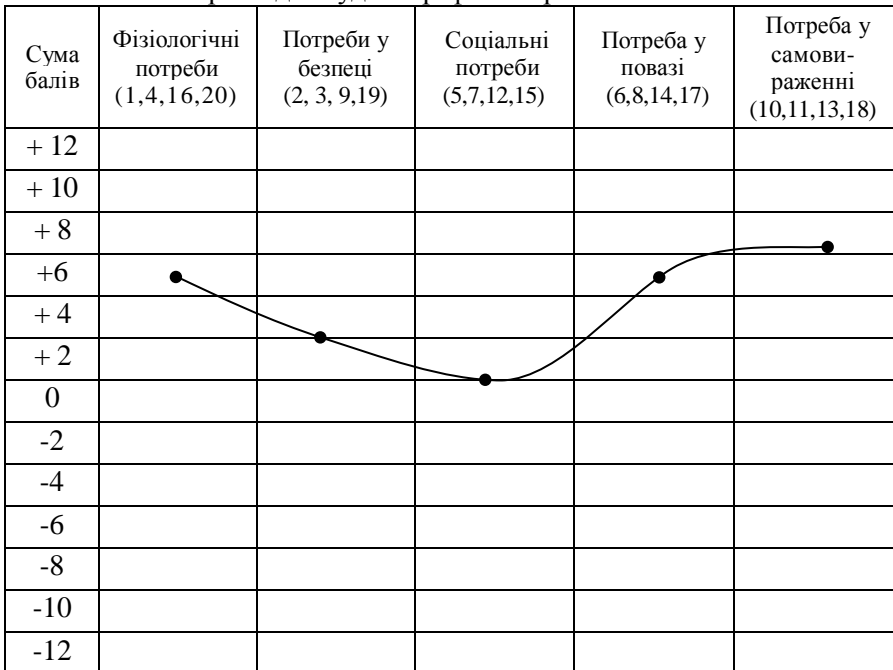
- потреби у самовираженні - 7 балів;
- потреби у повазі - 6 балів;
- соціальні потреби - 1 бал;
- потреби у безпеці - 3 бали;
- фізіологічні потреби - 7 балів.

Графік, побудований за цими результатами, представлений у табл. 8.2. Він показує, що найбільш значимими потребами для конкретної особи є потреби самовираження і фізіологічні (по 7 балів), а найменш значимими - соціальні. Така людина націлена на індивідуальну, творчу роботу, не дуже зацікавлена працювати в колективі. Тому для створення системи мотиваційного заохочення і працевлаштування цієї особи керівник повинен забезпечувати її індивідуальними видами діяльності, щоб не допустити конфліктної ситуації.

Кожен із студентів може порівняти свої результати тестування зі структурою потреб за А. Маслоу, визначити часткові закономірності і сформулювати принципи діяльності стосовно безконфліктної моделі поведінки у майбутньому.

Таблиця 8.2

Приклад побудови графіка потреб особистості



## **ТЕМА 9: ГРУПОВІ ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

*Людина завжди потребує спілкування із собі подібними. Більшість із нас активно шукають взаємодії з іншими людьми, що зумовлює створення груп, колективів та організацій. У таких соціальних системах особистість поводить себе інакше ніж по відношенню до самого себе. При цьому міжособистісні відносини об'єктивно сприяють збільшенню рівня конфліктності.*

*У цій лекції з'ясуємо вплив групи на індивіда, визначимо фактори, які впливають на виникнення конфліктів в організації, ознайомимося з механізмами управління конфліктною взаємодією та методами визначення згуртованості в колективах.*

### **План семінарського заняття:**

1. *Групи та їх вплив на виникнення конфліктів.*
2. *Конфлікти при формуванні колективів.*

3. *Методи визначення соціально-психологічного клімату в колективі.*

**Основні терміни і поняття:**

- група,
- колектив,
- конформізм,
- груповий егоїзм,
- групові норми,
- соціально-психологічний клімат колективу.

**Практичні завдання**

**Завдання 1**

**Тест “Психологічний кліматичний круг”**

У пропонованій нижче таблиці прочитайте твердження зліва, потім справа і після цього знаком «X» в порожніх клітинках поставте ту оцінку, яка, на Вашу думку, найбільше характеризує настрій і активність у Вашій групі.

*Оцінки означають:*

+3 - властивість проявляється в колективі завжди (твердження зліва);

+2 - властивість проявляється в більшості випадків;

+1 - властивість проявляється іноді;

0 - ні ця, ні протилежна властивість (справа) не проявляється або проявляється не досить чітко, або однаковою мірою проявляється і та і інша;

-1 - властивість проявляється досить помітно (твердження справа);

-2 - властивість проявляється в більшості випадків;

-3 - властивість проявляється завжди.

Пор. №	Твердження	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Твердження
1	Персонаж бадьорий, життєрадісний								Переважає пригнічений настрій
2	Доброзичливість у взаємовідносинах, взаємні симпатії								Конфліктність у відносинах, агресивність, антипатії



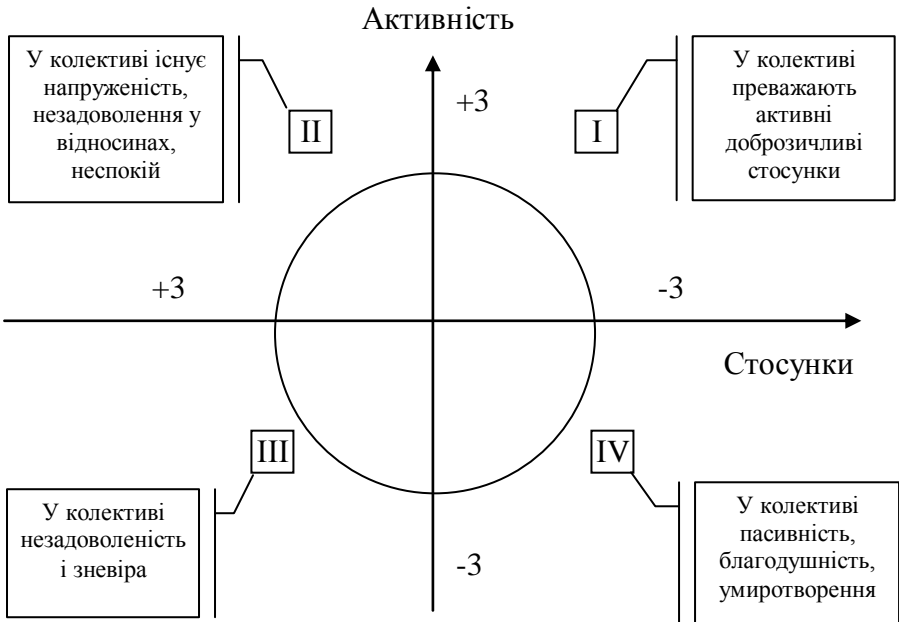
3	Членам колективу (усій групі) подобається бути разом							Члени колективу виражають негативне ставлення до спільної діяльності
4	Успіхи або невдачі товаришів викликають співпереживання							Успіхи викликають заздрість, невдачі - зловтіху
5	Члени колективу з повагою ставляться до думки один одного							Кожний нетерпимий до думки товариша
6	Один за всіх, усі за одного							Кожний сам за себе
7	Почуття гордості за кожного члена колективу							байдужі один до одного, до успіхів і невдач
8	Кожний активний, сповнений енергією							Кожний інертний, пасивний
9	Спільні справи всіх захоплюють							Колектив неможливо надихнути на спільну справу
10	У колективі справедливо відносяться один до одного							Колектив розпадається на привілейованих і тих, кого група відштовхує

Оброблення результатів тестування: сума балів (з + І з - ) за результатами відповідей відкладається по осях "кліматичного круга":

- по вертикальній осі - алгебраїчна сума відповідей на питання 1-5;
- по горизонтальній осі - алгебраїчна сума відповідей на питання 6-10.

За результатами відповідей визначається зона, яка характеризує настрій колективу і схильність його до конфлікту на момент тестування. Це дає керівникові можливість визначити найбільш адекватну поведінку і вплив на підлеглих. *Наприклад, I зона* - у колективі превалюють активні доброзичливі відносини; *II зона* - у колективі існує напруженість, незадоволення у відносинах, неспокій;

*III зона* - підкреслює незадоволеність і зневіру у колективі; *IV зона* - означає пасивність, благодушність, умиротворення в колективі.



Ця модель описує стан СПК. Для визначення рівня згуртованості групи можна скористатися тестом (питання його - в кінці лекції). Графічна інтерпретація результатів тесту дає змогу побудувати "психологічний кліматичний круг". При цьому можна виявити картину психологічного настрою колективу і зобразити це графічно. Але такий метод не дозволяє виявити неформального лідера і визначити рівень пріоритетів співробітників у колективі.

### Завдання 2

#### Соціометрична процедура

1. Постановка завдання. Визначається мета і завдання дослідження: виявлення неформального лідера, розподіл роботи в

підгрупі, призначення нового керівника, формування працівників для виконання конкретних завдань тощо.

2. Вибір об'єкта вимірювання: група в цілому, окремі підгрупи.

3. Визначення процедури проведення дослідження:

3.1. *Непараметрична процедура* - кожний працівник відповідає на питання картки без обмеження кількості виборів (див. табл. 9.1),

Таблиця 9.1

Приклад соціометричної картки при непараметричній процедурі

ПІБ членів групи, які беруть участь в опитуванні	Запитання			
	З ким Ви хотіли б працювати разом пал спільним проектом ?	З ким Ви хотіли б разом поїхати у від'їждження ?	Кого Ви запросили б до себе на день народження ?	З ким Ви хотіли б поділитися радістю, горем, враженнями ?
1.				
2.				
3.				
4.				

Якщо в групі, наприклад, 10 осіб, то кожний оцінює 9 своїх колег, тобто теоретично максимальна кількість виборів дорівнює 9. Якщо група нараховує понад 10 осіб, то кількість виборів стає занадто великою, необхідне комп'ютерне оброблення результатів.

Ця процедура має такі *недоліки*: 1) відсутня повна анонімність, оскільки інакше не можна підвести загальні підсумки, сама постановка питання часто сприймається болісно в колективах і може створити конфліктну ситуацію; 2) з'являється велика вірогідність випадкового вибору: вибирають усіх або відхиляють; 3) можуть давати свідомо неправильні відповіді, прикриваючись лояльністю до оточуючих і до експериментатора.

3.2. *Параметрична процедура*, тобто з обмеженою кількістю виборів. Співробітникам пропонується зробити строго обмежену

кількість виборів з усіх членів даного колективу, наприклад 5 із 15 осіб. Величина обмеження кількості соціометричних виборів одержала назву "соціометричне обмеження", або "ліміт вибору". У цьому випадку картка має інший вигляд (див. табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Приклад соціометричної картки при параметричній процедурі

Пор. №	Тип запитання	Запитання	Прізвища працівників, які обираються		
1	Робота	1. З ким Ви хотіли б працювати разом ? 2. З ким Ви хотіли б разом вирішувати важливу творчу проблему ? 3. Та ін.			
2	Дозвілля	1. Кого Ви запросили б зустрічати Новий рік ? 2. З ким Ви хотіли б поділитися радістю, горем, враженнями ? 3. Та ін.			

Вважається, що запровадження обмеження на кількість виборів підвищує надійність соціометричних даних і полегшує оброблення їх.

4. Оброблення отриманих даних. За результатами проведених опитувань (анкетування) складається соціометрична матриця, де згруповані відповіді окремих членів колективу (табл. 9.3).

Розглянемо застосування цього методу на умовному прикладі. У функціональному підрозділі (планово-економічна служба) організації працює 4 особи, в т.ч. головний економіст (Е1), економіст по праці (Е2), технік-нормувальник (Е3), маркетолог (Е4). Керівництво організації поставило перед кадровою службою завдання: виявити структуру колективу, неформальних лідерів, визначити найбільш раціональний розподіл спільно виконуваних робіт. Проведено соціометричне дослідження (складено соціометричну картку, узгоджено характер запитань, час і порядок проведення обстеження. Результати оброблення отриманих даних наведені в табл. 9.3.

Таблиця 9.3

Приклад соціометричної матриці членів колективу планово-економічної служби (відповіді за двома запитаннями)

Хто обирає	Кого обирають				Кількість виборів по горизонталі			
	Б1	Е2	Е3	Е4	Позитивні		Негативні	
					Робота	Дозвілля	Робота	Дозвілля
Е1	Х Х	+	+	+	1	2	2	1
Е2	+	Х Х	-	++	2	1	1	2
Е3	+	•+	Х Х	-	1	2	2	1
Е4	+	++	-	Х Х	2	1	1	2
Кількість виборів по вертикалі								
Позитивні								
Робота	2 -	3	0	1	4	-	-	-
Дозвілля	1	2	1	:	-	6	-	-
Негативні								
Робота	1	0	3	2	-	-	6	-
Дозвілля	2	1	2	i	-	-	-	6

#### Висновки по таблиці:

1. Найбільша кількість позитивних виборів (3 по роботі і 3 по дозвіллю) набрав економіст по праці (Е2). Таким чином, у даній групі він є неформальним лідером і по роботі і по спілкуванню в неформальній обстановці, що передбачає необхідність враховувати його думки при керуванні цією групою.

2. Найбільша кількість негативних виборів (3 по роботі і 2 по дозвіллю) набрав технік-нормувальник (Е3), що свідчить про деяку його ізоляцію в даному колективі. Керівник повинен обміркувати зміну психологічної структури колективу (можливо, перевести техника-нормувальника в іншу групу) або ж враховувати даний факт при розподілі спільних робіт.

3. При розподілі робіт одне й те саме завдання небажано доручати техніку-нормувальнику (Е3) і маркетологу (Е4) через їх взаємну

неприятнь. Хороші пари складають головний економіст (E1) і економіст по праці (E2), а також (E2) і (E4).

4. Однакова кількість позитивних і негативних виборів по горизонталі свідчить про рівновагу в цьому колективі, але за наявності джерела потенційних конфліктів (E3) ця рівновага легко може зміститися в бік підвищення конфліктності.

Для більшої наочності отримані дані обстежень можна представити графічно у вигляді *соціограми* (схематичне зображення виборів досліджуваних співробітників при відповідях на запитання). За соціограмою можна здійснити порівняльний аналіз психологічної структури взаємовідносин у групі на площині за допомогою спеціальних знаків (кола, стрілки). Коло означає конкретну особу, а стрілка— вибір її іншим індивідом. Приклад соціограми за даною таблицею приведений на рис. 9.4.

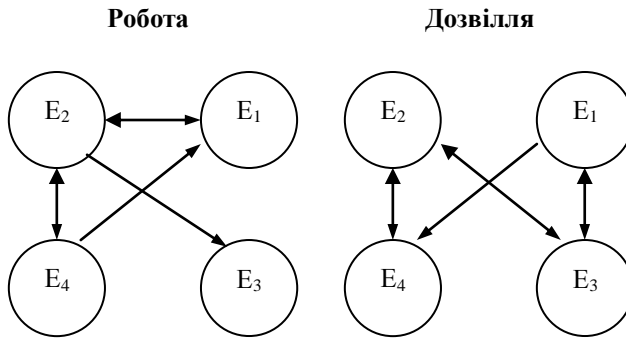


Рис. 9.4. Приклад соціограми

Аналіз соціограми починається з пошуку центральних, найбільш впливових членів колективу, потім взаємних пар, групувань. Мікрогрупи складаються із взаємопов'язаних осіб, які намагаються вибрати одна одну. Найчастіше в соціометричних вимірюваннях зустрічаються групування по 2-3 особи, рідше - по 4 і більше осіб.

Соціометрична методика проводиться груповим методом, тобто анкетування здійснюється всією групою в цілому і відразу, не потребує значних часових витрат. Вона досить корисна в прикладному плані для удосконалення взаємовідносин у колективі, але не з радикальним способом вирішення внутрішньо гру нових проблем, причини яких слід шукати не в симпатіях і антипатіях членів групи, а глибше.

### **Методика кількісної оцінки СПК**

Використовуючи методику кількісної оцінки розраховують окремі показники СПК: рівень згуртованості, соціометричний статус кожного члена колективу, рівень комфортності, коефіцієнти симпатій, антипатій, байдужості. При цьому їх кількісне значення знаходиться в межах від 0 до 1,0. Більшому чисельному значенню відповідатиме вищий рівень соціально-психологічного клімату. Розрахунок таких показників ведеться за формулами.

- *Рівень групової згуртованості колективу (Pз):*

$$Pз = (\sum \sum П - \sum \sum H) / n(n-1),$$

де  $\sum \sum П$  - загальна кількість позитивних виборів;

$\sum \sum H$  - загальна кількість негативних виборів;

n - кількість працівників виробничого колективу.

- *Соціометричний статус кожного члена колективу (Cс):*

$$Cс = (\sum П - \sum H) / (n-1),$$

де  $\sum П$  - кількість позитивних виборів кожного працівника;

$\sum H$  - кількість негативних виборів кожного працівника;

n - кількість працівників виробничого колективу.

- *Коефіцієнт інтегративності - здатність колективу зберігати свою структуру (Кі):*

$$Кі = 1 - (A/3),$$

де A - кількість членів колективу, які ніким не були обрані;

3 - загальна кількість працівників виробничого колективу.

При  $Кі = 1$  маємо найвищу форму - гомфотерність, або згуртованість колективу.

- *Коефіцієнт комфортності - комплексний показник, що враховує рівень групової згуртованості та середній соціометричний статус членів колективу (Юс):*

$$Кк = (Pз + \Delta Cі) / 2,$$

де Pз - рівень групової згуртованості;

$\Delta Cі$  - середній соціометричний статус.

- *Коефіцієнт симпатій - враховує позитивні вибори членів колективу (Кс):*

$$K_c = \Sigma \Sigma \Pi / n(n-1),$$

де  $\Sigma \Sigma \Pi$  - загальна кількість позитивних виборів;  
 $n$  - кількість працівників колективу.

• *Коефіцієнт антипатій* - враховує негативні вибори членів колективу ( $K_c$ ):

$$K_a = \Sigma \Sigma \Pi / n(n-1),$$

де  $\Sigma \Sigma \Pi$  - загальна кількість негативних виборів;  
 $n$  - кількість працівників виробничого колективу.

• *Коефіцієнт байдужості* - враховує байдуже оцінювання членів колективу ( $K_b$ ):

$$K_b = \Sigma \Sigma 0 / n(n-1)$$

де  $\Sigma \Sigma 0$  - загальна кількість байдужих виборів;  
 $n$  - кількість працівників колективу.

### **ТЕМА 10: СОЦІОЛОГІЯ КОНФЛІКТУ**

*Суспільство як складний соціальний організм живе і розвивається за своїми законами. У ньому, як і в іншій соціальній системі, виникають конфлікти, адже економіка, політика, духовна сфера, організаційні та управлінські аспекти вносять певні корективи в соціальні взаємовідносини.*

*Навчальний матеріал даної лекції знайомить студентів зі специфікою конфліктів у соціальному середовищі сучасного суспільства, природою їх виникнення, методами та формами управління ними.*

#### **План семінарського заняття:**

1. *Конфлікти в суспільстві.*
2. *Конфлікти в організації.*
3. *Конфлікти в сім'ї.*
4. *Конфлікти у сфері управління.*

#### **Основні терміни і поняття:**

- *соціальні конфлікти,*
- *конфлікти духовної сфери,*
- *кризові періоди розвитку сім'ї,*
- *соціальна напруженість,*



- дезорганізація,
- конфронтація.

### **Запитання для обговорення:**

1. Дайте визначення поняття конфлікту у суспільстві.
2. Наведіть основні групи конфліктів у суспільстві.
3. Назвіть головний фактор, що визначає 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 їхнього проявлення.
8. Дайте визначення конфліктів у духовній сфері життя суспільства, назвіть їх найбільш поширені форми проявлення.
9. Як саме 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 оцінювання конфліктності організації на основі визначення інтегрального показника соціальної напруженості?
14. Дайте визначення сімейних конфліктів і розкрийте їх особливості.
15. Назвіть соціальні фактори макро- та мікросередовища, які зумовлюють сімейні конфлікти?
16. Перерахуйте можливі причини конфліктів у сім'ї.
17. Наведіть класифікацію сімейних конфліктів і розкрийте основні форми їх вирішення.
18. Дайте визначення управлінських конфліктів.
19. Сформулюйте основні протиріччя у сфері управління.
20. Перерахуйте управлінські конфлікти, які відрізняються за суб'єктами конфліктної взаємодії і визначте їх причини.
21. Назвіть управлінські конфлікти, які розрізняються за функціями управління і визначте їх причини.
22. У чому полягає суть процесу дезорганізації в управлінні?
23. Перерахуйте форми управлінських конфліктів.

24. Визначте зміст таких форм конфліктів у сфері управління: неузгодженість, конфронтація, напруженість.

### ***Практичні завдання***

Проаналізуйте організаційні конфлікти в наведених ситуаціях і визначте зміст можливих варіантів їх розв'язання.

#### ***Завдання 1***

1. Працівники одного з цехів підприємства неодноразово заявляли керівництву про незадовільні умови праці, висловлювали побоювання за своє здоров'я (в цеху не зосереджується належна увага на забезпеченні безпеки праці). Їм уже більше трьох місяців не виплачували заробітну плату. Два дні тому з одним із працівників на виробництві стався нещасний випадок. У працівників увірвався терпець. Вони відмовилися від роботи і запросили на збори керівництво підприємства.

#### ***Завдання 2***

Запровадження нових технологій у виробничий процес підприємства призвело до того, що на думку головного технолога, існування однієї з дільниць складального цеху стало недоцільним. На одній із нарад головний інженер висунув ідею про злиття цієї дільниці з іншою, суміжною по технологічній лінії. Пропозиція головного інженера викликала опір з боку начальника цеху і начальника дільниці, що підлягає реорганізації.

#### ***Завдання 3***

Чоловік приходив додому пізніше ніж звичайно. Сьогодні він закінчив чергову "ліву" роботу і отримав за неї гроші. Він у хорошому настрої і трохи напідпитку. Дружина стомилася і ображена на чоловіка. Виникає конфлікт. Дружина обвинувачує чоловіка в тому, що він зовсім не думає про сім'ю, що у нього своє особисте життя, а вона за своїми сімейними турботами нічого хорошого в цьому житті не бачить. Чоловік виправдовує свої часті затримки на роботі тим, що намагається заробляти більше грошей саме для сім'ї. Взаємні звинувачення набувають емоційного забарвлення.

#### ***Завдання 4***

Ваш безпосередній керівник, обминаючи Вас, дає термінове завдання Вашому підлеглому, який уже виконує інше відповідальне завдання. Ви і Ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними.

## МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ТА ВИМОГИ ДО ПІДГОТОВКИ РЕФЕРАТУ

З метою визначення підсумку отриманих знань із самостійної роботи з курсу «Конфліктологія» студенти пишуть реферати, теми яких запропоновані викладачем.

Тема реферату повинна бути розкрита з врахуванням принципів управління конфліктами.

Важливим етапом в роботі над темою реферату є ознайомлення з необхідною літературою, яке студент розпочинає із підбору літературних джерел. Теоретичне обґрунтування усіх положень, що розглядаються у рефераті, сприяє правильності практичних висновків, що потребує повторення матеріалу, передбаченого програмою курсу «Конфліктологія».

Після попереднього знайомства з літературними джерелами на початку роботи над темою складається план, причому потрібно врахувати послідовність розглядання питань при розкритті даної теми, виявити основні питання, яким повинні бути підпорядковані усі інші питання плану. План кожної конкретної теми повинен служити реалізації її головної ідеї.

В рефераті потрібно вказати не тільки на проблеми виникнення конфліктів, але і стан їх розв'язання та вирішення. Характеристика обраного суб'єкта та об'єкта конфлікту завершується аналізом основних проблем їх розвитку та шляхів їх розв'язання.

Зміст усіх розділів повинен бути логічним та послідовним, уникаючи суперечності та повторення.

Кожний розділ роботи повинен мати назву відповідно до пункту плану. На другій сторінці розмішують план. Наприкінці реферату подається список використаної літератури, при формуванні якого необхідно додержуватись прийнятих правил.

У рефераті бажано використовувати графічні матеріали (діаграми, графіки та ін.), за допомогою яких студент значно покращить текстову частину своєї роботи, оскільки з їх допомогою він має можливість наочно розкрити особливості розв'язання конфліктних ситуацій суб'єктами господарювання. Усі графічні матеріали та таблиці повинні мати правильні назви, що відповідають їх змісту.

Висновки мають бути аргументовані, враховувати досягнення науки та практики управління у тісному зв'язку із завданнями економічних реформ.

## **Орієнтовний перелік реферативних доповідей**

1. Конфліктологія як галузь знань і навчальна дисципліна.
2. Об'єкт, предмет та напрями дослідження конфліктології.
3. Методологічна основа конфліктології як науки. Загальні і часткові методи дослідження конфліктології.
4. Еволюція конфліктологічних поглядів у стародавні часи.
5. Історія розвитку конфліктології із середніх віків до другої половини XIX ст.
6. Історія розвитку конфліктології в другій половині XIX – на 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 на конфлікт.
11. Конфлікт і його залежність від конфліктної ситуації та інциденту.
12. Структурна модель конфлікту.
13. Функції конфлікту.
14. Види конфліктів.
15. Класифікація конфліктів залежно від кількості учасників.
16. Зміст і особливості внутрішньоособистісних конфліктів.
17. Змісті особливості міжособистісних конфліктів.
18. Зміст і особливості міжгрупових конфліктні та конфліктів між особистістю і групою.
19. Класифікація конфліктів залежно від рівня вираження конфліктного протистояння.
20. Класифікація конфліктів залежно від напрямку впливу.
21. Класифікація конфліктів залежно від наявності об'єкта конфлікту.
22. Класифікація конфліктів залежно від природи їх виникнення.
23. Класифікація конфліктів залежно від потреб, що підіймаються.

24. Класифікація конфліктів залежно від способу їх вирішення та виконуваних функцій.
25. Межі конфлікту.
26. Загальні та часткові причини виникнення конфліктів.
27. Об'єктивні та суб'єктивні причини виникнення конфліктів.
28. Динаміка конфлікту.
29. Модель динаміки процесу конфлікту.
30. Фази конфлікту та їх циклічність.
31. Співвідношення фаз та етапів конфлікту.
32. Теорії механізмів виникнення конфліктів.
33. Алгоритм трансактного аналізу конфліктів.
34. Види трансакцій та їх поведінкові характеристики.
35. Внутрішні і зовнішні аспекти управління конфліктами.
36. Процес діагностики конфлікту.
37. Картографічний аналіз конфлікту.
38. Види діяльності в процесі управління конфліктами.
39. Управлінські рішення у конфліктних ситуаціях.
40. Методи управління конфліктами.
41. Примушування (протиборство) як стиль розв'язання конфліктів.
42. Зміст і умови застосування компромісу у розв'язанні конфліктів.
43. Співробітництво як стиль розв'язання конфліктів.
44. Модель стратегії поведінки особистості у конфлікті Томаса-Кілменна.
45. Форми проявлення внутрішньоособистісних конфліктів та способи їх розв'язання.
46. Персональні методи управління конфліктами.
47. Переговори як універсальний метод розв'язання конфліктів.
48. Етапи переговорного процесу у розв'язанні конфліктів.
49. Посередництво у переговорному процесі і його варіанти.
50. Моделі поведінки суб'єктів конфлікту у переговорному процесі.
51. Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами.

52. Профілактика конфліктів: підходи і напрями. Профілактика конфліктів за стратегією управління персоналом.
53. Удосконалення організаційних структур управління як напрям профілактики конфліктів.
54. Теорія потреб особистості за А. Маслоу. Модель мотиваційної поведінки особистості і конфлікту.
55. Психологічна структура особистості та її вплив на конфліктне середовище.
56. Теорія "соціальних ролей" в аналізі причин виникнення конфліктів.
57. "Я-образ" як характеристика визначення поведінки особистості в конфлікті. Поведінка індивіда в умовах конкуренції.
58. Методи визначення соціально-психологічного клімату в колективі.
59. Соціометрична процедура.
60. Методика кількісної оцінки соціально-психологічного клімату.
61. Групи та їх вплив на виникнення конфліктів.
62. Колектив, його функції, ознаки та класифікація.
63. Конформізм і його види.
64. Соціальні конфлікти та їх види.
65. Конфлікти в організації. Причини і методи їх розв'язання.
66. Методика оцінки конфліктності організації на основі визначення інтегрального показника соціальної напруженості.
67. Конфлікти у сім'ї, їх класифікація, особливості і передумови.
68. Конфлікти у сфері управління, засоби їх попередження та розв'язання.

## СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ

**Агресія** - індивідуальна або групова поведінка, спрямована на те, щоб завдати фізичних чи психологічних збитків іншій особі або соціальній групі.

**Арбітр** - третя сторона в конфлікті.

**Асертивність** - спосіб поведінки людини в конфліктній ситуації, при якому вона досягає бажаного для себе без нападок та збитків для протилежної сторони.

**Афект** - сильне і відносно короткочасне емоційне збудження (страх, гнів, жах, радість та ін.), пов'язане з різкою зміною важливих для суб'єкта життєвих обставин.

**Внутрішньоособистісний конфлікт** - конфлікт всередині психологічного світу особистості; являє собою зіткнення її протилежно спрямованих мотивів.

**Груповий егоїзм** - ціннісна орієнтація групи, яка характеризується переважанням групових інтересів і потреб щодо інтересів інших груп.

**Групові конфлікти** - конфлікти, які виникають у системах соціальної взаємодії "*особа - група*" або "*група - група*".

**Динаміка конфлікту** - процес поетапного розвитку конфлікту за етапами і фазами.

**Діагностика конфлікту** - дослідження конфлікту з метою визначення його основних характеристик.

**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.

**Запобігання конфлікту** - діяльність, яку суб'єкт конфлікту здійснює з метою недопущення виникнення конфлікту.

**Згуртованість колективу** - ціннісна орієнтована єдність, яка визначається за рівнем співпадання думок членів групи щодо найбільш значущих для неї об'єктів.

**Інтерес** - форма прояву пізнавальної потреби особистості, спрямована на той чи інший предмет, відношення до предмета як до чогось для неї цінного.

**Інтроверсія** - характеристика психологічних властивостей індивіда, що характеризується фіксацією уваги особистості на своїх власних інтересах, своєму внутрішньому світі.

**Компроміс** - стратегія поведінки суб'єктів у конфлікті, яка орієнтована на певні взаємні поступки.

**Конкуренція** - жорстке конфліктне суперництво юридичних і фізичних осіб у різноманітних галузях діяльності.

**Консенсус** - загальне погодження зі спільного питання; домовленість, яка влаштовує обидві конфлікуючі сторони на підставі взаємних поступок.

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

**Конфлікт дисфункціональний** - конфлікт, що призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації.

**Конфлікт за формулою "А"** відображає залежність конфлікту (К) від конфліктогенів (КГ):  $KГ1 + KГ2 + KГ3 + \dots KГ = K$ .

**Конфлікт за формулою "Б"** відображає залежність конфлікту (К) від конфліктної ситуації (КС) та інциденту (І):

$$K = KC + I.$$

**Конфлікт за формулою "В"** відображає залежність конфлікту (К) від декількох конфліктних ситуацій (КС):

$$K = KС1 + KС2 + \dots + KСn$$



**Конфлікт "мінус - мінус"** - це конфлікт, при якому в одній особистості виникає необхідність приймати рішення, всі варіанти якого мають негативні наслідки.

**Конфлікт "плюс-мінус"** - це конфлікт, при якому приймається рішення, за умови, що кожний з варіантів містить і позитивні, і негативні наслідки, а вибрати потрібно один, враховуючи вирішення загального завдання.

**Конфлікт "плюс-плюс"** - конфлікт, що передбачає вибір одного з двох сприятливих варіантів.

**Конфлікт функціональний** - конфлікт, що призводить до підвищення ефективності діяльності організації.

**Конфліктна ситуація** - накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії і такі, що об'єктивно створюють підґрунтя для реального протиборства між ними.

**Конфліктологія** - наука, яка вивчає закономірності і механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також принципи і методи управління ними.

**Конформізм** - пристосовуваність, пасивне сприйняття чужої точки зору, невиправдана поступка у конфлікті.

**Міжособистісні конфлікти** - протиборство особистостей у процесі соціальної взаємодії, яке виникає на основі протилежно спрямованих мотивів, суджень або особистих антипатій.

**Межі конфлікту** - зовнішні структурно-динамічні межі конфлікту за кількістю учасників (*суб'єктні межі*); за територією, на якій виникає конфлікт (*просторові межі*); за тривалістю конфлікту (*часові межі*).

**Мотивація** - процес спонукання себе або інших людей до визначеної діяльності для досягнення певної мети.

**Мотиви** - справжні внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту.

**Нонконформізм** - прагнення індивіда за будь-яких обставин повестися усупереч позиції пануючої більшості і в усіх випадках стверджувати протилежну точку зору.

**Об'єкт конфлікту** - це те, на що претендує кожна з конфлікуючих сторін і що спричинює їхню протидію.

**Особистість** - стійка система соціально-психологічних рис, яка характеризує індивіда.

**Поведінка** конфліктна - агресивні дії, спрямовані на те, щоб завдати збитку іншій стороні.

**Поступка** - стратегія поведінки в конфлікті, яка характеризується прагненням ухилитися від конфлікту при сприйнятті його предмета як несуттєвого для себе і значимого для суперника.

**Потреба** - це усвідомлена необхідність у будь-чому, яка спонукає до дії.

**Предмет конфлікту** - об'єктивно існуюча проблема, яка є причиною розбрату між сторонами.

**Примушування** - стиль управління конфліктом, у рамках якого превалюють намагання окремого суб'єкта конфлікту примусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною. Особа, що використовує такий стиль, звичайно поводить себе агресивно, і для вилу на інших використовує владу, силу закону, зв'язки, авторитет тощо.

**Прогнозування конфлікту** - вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на виявлення причин конфлікту в його прихованому розвитку.

**Протиборство** - взаємодія двох сторін конфлікту, яка характеризується завданням взаємного збитку.

**Регулювання конфлікту** - вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у напрямку вирішення.

**Роль** - визначений шаблон, стереотип, модель поведінки людини, об'єктивно задана соціальною позицією особистості в системі суспільних або особистих відносин.

**Розв'язання конфлікту** - вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту.

**Рольовий конфлікт** - конфлікт, що виникає за умови, коли до однієї людини висуваються суперечливі вимоги щодо того, яким має бути результат її роботи. При цьому виникає необхідність одночасного виконувати декілька особистих ролей (функцій).

**Соціально-психологічний клімат** - фіксований стан міжособистісних стосунків у колективі, який характеризується груповою згуртованістю, інтегративністю, відповідністю формальної структури неформальній, взаємною довірою, рівнем комфортності та іншими соціально-психологічними показниками.

**Соціограма** - схематичне зображення міжособистісних взаємовідносин у колективі на площині за допомогою спеціальних знаків.

**Співробітництво** - стратегія поведінки в конфлікті, яка характеризується прагненням сторін, що протистоять одна одній, замість того, щоб розв'язати проблему спільними зусиллями.

**Спонування** - це бажання задовольнити потреби, яке ґрунтується на відчутті браку чого-небудь.

**Структура конфлікту** - сукупність стійких елементів конфлікту, яка створює цілісну систему.

**Суб'єкти конфлікту** - частина учасників конфліктної взаємодії, інтереси яких зачеплені.

**Суперництво** - стратегія, яка характеризується прагненням отримати перемогу над суперником.

**Темперамент** - сукупність індивідуальних, природжених психологічних рис особистості, які залишаються порівняно постійними при різноманітних мотивах і цілях діяльності людини і проявляються її реакцією на життєві ситуації.

**Теорія "соціальних ролей" (теорія інтеракціонізму)** - теорія соціальної взаємодії, згідно з якою визнається здатність особистості брати роль іншої людини, уявляти, як її сприймають партнери по

спілкуванню і відповідно конструювати власні дії. *Автор цієї теорії - американський соціальний психолог Джордж Г.Мід (1863 -1931).*

**Толерантність** - терпимість до чужого способу життя, думок, поведінки, цінностей тощо.

**Трансактний аналіз** - аналіз конфліктних міжособистісних взаємодій за трансактними категоріями ("Дитина", "Батько", "Дорослий").

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

**Ухилення від конфлікту** - стратегія поведінки в конфлікті, яка характеризується прагненням ухилитися від конфлікту, вважаючи його предмет несуттєвим як для себе, так і для суперника.

**Фрустрація** - психологічний стан наростаючого емоційно-вольової напруженості, який виникає у конфліктних ситуаціях і заважає досягненню мети.

**"Я-образ"** ("Я-концепція") - характеристика, яка визначає поведінку особистості в конфлікті; внутрішня уява індивіда про себе.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Список використаної літератури

1. Анцупов А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. – СПб.: Питер, 2006. – 288 с.
2. Анцупов А. Я. Конфликтология: учеб. для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 552 с.
3. Балабанова Л. В. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, К.В. Савельєва. – К.: Вид. дім “Професіонал”, 2009. – 280 с.
4. Барабаш Ю. Державно-правові конфлікти в сучасній Україні: причини, наслідки, вибори як форма їх розв’язання / Ю. Барабаш // Вісн. Центр. вибор. комісії. – 2007. – № 2. – С. 28-32.
5. Барабаш Ю. Загальні фактори, що впливають на стан та динаміку державно-правових конфліктів: конституційно-правовий аспект / Ю. Барабаш // Наук. вісн. Дніпропетр. держ. ун-ту внутр. справ України. – 2008. – № 3(39). – Д.: Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ, 2008. – С. 13-21.
6. Берлач А. І. Конфліктологія: Навчальний посібник для дистанційного навчання / А. І. Берлач, В. В. Кондрюкова; Відкритий міжнар. ун-т розвитку людини “Україна”. – К.: Ун-т “Україна”, 2007. – 203 с.
7. Ващенко К. Антиконтфліктні технології: теоретичні засади та українська дійсність / К. Ващенко // Стратегія україн. державотворення. Філософ.-політолог. та екон. аналіз (Філософія. Економіка. Політика. Освіта.). – Полтава: АСМІ, 2000. – С. 78-87.
8. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв’язання / В. Д. Воднік // Бюл. нац. служби посередництва і примирення. – 2005. – № 11. – С. 50-54.
9. Ворожейкин И. Е. Конфликтология: учеб. / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 240 с.
10. Герасіна Л. М. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. – Х.: Право, 2012. – 128 с.

11. Гірник А. М. Основи конфліктології / А. М. Гірник. – Вид. дім Києво-Могилян. акад., 2010. – 222 с.
12. Громова О. Н. Конфликтология: курс лекций / О. Н. Громова. – М.: ЭКСМО, 2000. – 320 с.
13. Дмитриев А. В. Конфликтология / А. В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2007. – 375 с.
14. Дуткевич Т. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. / Т. Дуткевич; М-во освіти і науки України, Кам'янець-Поділ. держ. ун-т, Ін-т соц. реабілітації та розвитку дитини. – К.: Центр учб. л-ри, 2005. – 455 с.
15. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 400 с.
16. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко; за ред.: В. М. Петюха та Л. В. Торгової. – К.: КНЕУ, 2005. – 315 с.
17. Зыбцев В. Н. Конфликтология: модульный вариант: [учеб. пособие] / В. Н. Зыбцев, Е. В. Попова. – Донецк: Вебер, 2007. – 488 с.
18. Зыбцев В. Н. Конфликтология для студентов вузов / В. Н. Зыбцев, Е. В. Попова. – Донецк: Вебер, 2007. – 488 с.
19. Карпенко З. С. Аксіопсихологічна реконструкція стратегій розв'язання конфліктних ситуацій / З. С. Карпенко // Наук. вісн. Львів. держ. ун-ту внутр. справ. Сер. психолог. – Вип. 1. – Л.: Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2008. – С. 325-331.
20. Кильмашкина Т. Н. Конфликтология: социальные конфликты: [учеб. пособие для вузов] / Т. Н. Кильмашкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 285 с.
21. Кіржнер Л. О. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. О. Кіржнер, М. В. Мартиненко, О. В. Мангольд. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 142 с.
22. Коваленко Д. В. Конфліктологія: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Д. В. Коваленко, І. М. Шалімова, О. М. Керницький; Укр. інж.-пед. акад. – Х. : Точка, 2012. – 221 с.

23. Ложкін Т. Практикум з конфліктології /Т. Ложкін, Е. Юрковський, І. Моначін. – Тернопіль: Воля, 2005.– 168 с.
24. Лукин Ю. Ф. Конфликтология: управление конфликтами / Ю. Ф. Лукин. – М.: Трикста, 2007. – 799 с.
25. Миронова О. М. Конфліктологія: навч. посіб. / О. М. Миронова, О. В. Мазоренко. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 167 с.
26. Нагаєв В. Конфліктологія: курс лекцій: [навч. посіб. для вузів] / В. Нагаєв; М-во освіти України, Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. – К.: Центр учб. л-ри, 2004. – 199 с.
27. Орлянський, В. С. Конфліктологія / В. С. Орлянський. – К.: Центр учб. л-ри, 2007. – 160 с.
28. Пірен М. І. Конфліктологія: підруч. / М. І. Пірен. – К.: МАУП, 2007. – 360 с.
29. Пірен М. І. Конфлікт і управлінські ролі: соціопсихологічний аналіз: [навч.-практ. посіб.] / М. І. Пірен. – К. : УАДУ, 2000. – 200 с.
30. Примуш М. Конфліктологія: навч. посіб. для вузів / М. Примуш; М-во освіти і науки України. – К.: Вид. дім “Професіонал”, 2006. – 282 с.
31. Ромашов Р. А. Конфликтология: учеб. пособие / Р. А. Ромашов. – СПб.: С.-Петербур. ун-т, 2006. – 437 с.
32. Русинка І. Конфліктологія. Психологія запобігання і управління конфліктами: навч. посіб. / І. Русинка; М-во освіти і науки України. – К.: Професіонал, 2007. – 334 с.
33. Савельєва В. С. Конфликтология: учеб. пособие для студ. высших учеб. заведений / В. С. Савельева; Донбас. гос. машиностроит. акад. – Краматорск : ДГМА, 2006. – 227 с.
34. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учб. л-ри, 2007. – 384 с.
35. Хапілова В. П. Конфліктологія: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / В. П. Хапілова; Держ. вищ. навч. закл. Запоріз. нац. ун-т. – Запоріжжя: Запоріз. нац. ун-т, 2010. – 278 с.

36. Хрестоматія по конфліктології: в 3 т. / сост.: В. Н. Николаевский (отв. ред.), И. Ю. Косуля, О. А. Гужва. – Т. 1. – Харьков: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2009. – 552 с.

37. Шевчук Д. А. Конфлікти: избегати или форсировати? / Д. А. Шевчук. – М.: РОСБУХ, 2009. – 440 с.

38. Яремчук С. С. Сучасні теорії в конфліктології: навч. посіб. / С. С. Яремчук. – Чернівці: Рута, 2008. – 72 с.

39. Яхно Т. П. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. / Т. П. Яхно, І. О. Куревіна. – К.: Центр учб. л-ри, 2012. – 168 с.

### **Основна література для студентів**

1. Герасіна Л. М. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Трєбін, В. Д. Воднік та ін. – Х.: Право, 2012. – 128 с.

2. Гірник А. М. Основи конфліктології / А. М. Гірник. – Вид. дїм Києво-Могилян. акад., 2010. – 222 с.

3. Дмитриев А. В. Конфліктологія / А. В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2007. – 375 с.

4. Дуткевич Т. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. / Т. Дуткевич; М-во освіти і науки України, Кам'янець-Поділ. держ. ун-т, Ін-т соц. реабілітації та розвитку дитини. – К.: Центр учб. л-ри, 2005. – 455 с.

5. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко; за ред.: В. М. Петюха та Л. В. Торгової. – К.: КНЕУ, 2005. – 315 с.

6. Нагаєв В. Конфліктологія: курс лекцій: [навч. посіб. для вузів] / В. Нагаєв; М-во освіти України, Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. – К.: Центр учб. л-ри, 2004. – 199 с.

7. Пірен М. І. Конфліктологія: підруч. / М. І. Пірен. – К.: МАУП, 2007. – 360 с.



### Додаткова література для студентів

1. Балабанова Л. В. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, К. В. Савельєва. – К.: Вид. дім “Професіонал”, 2009. – 280 с.
2. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв’язання / В. Д. Воднік // Бюл. нац. служби посередництва і примирення. – 2005. – № 11. – С. 50-54.
3. Кіржнер Л. О. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. О. Кіржнер, М. В. Мартиненко, О. В. Мангольд. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 142 с.
4. Коваленко Д. В. Конфліктологія: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Д. В. Коваленко, І. М. Шалімова, О. М. Керницький; Укр. інж.-пед. акад. – Х. : Точка, 2012. – 221 с.
5. Ложкін Т. Практикум з конфліктології /Т. Ложкін, Е. Юрковський, І. Моначін. – Тернопіль: Воля, 2005.– 168 с.
6. Миронова О. М. Конфліктологія: навч. посіб. / О. М. Миронова, О. В. Мазоренко. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 167 с.
7. Примуш М. Конфліктологія: навч. посіб. для вузів / М. Примуш; М-во освіти і науки України. – К.: Вид. дім “Професіонал”, 2006. – 282 с.

Навчально-методичне видання

Автор: Бортнік Світлана Миколаївна.

**Корпоративні конфлікти та методи їх подолання**

Методичні вказівки

Друкується в авторській редакції