

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТРЕНДИ В ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

*Андрійчук І. П.*

*кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри психології розвитку та консультування,  
Тернопільський національний педагогічний університет  
імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль  
ivanna.andriychuk@gmail.com*

### ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОНФЛІКТІВ У ДЕРЖАВНИХ ТА ПРИВАТНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Сьогодні неможливо уявити сферу життя людини, в якій би не виникали конфлікти. Перехід суспільства до нових етапів розвитку, поява змін зумовлюють необхідність постійної адаптації до нових умов. Це дуже часто провокує конфлікти в різних сферах суспільної та професійної діяльності людей. У зв'язку з цим, значно змінюються відносини між керівниками організацій, між керівниками та його підлеглими, поміж усіма працівниками всередині організації.

Прагнучи захиститись від шкідливих наслідків конфлікту, керівники підприємств і організацій різних галузей все більше звертаються сьогодні до психологічної науки, в якій шукають теоретичне обґрунтування механізмів і практичні рекомендації щодо гармонізації стосунків з підлеглими та партнерами, способи врівноваження свого внутрішнього стану, запобігання і розв'язання різноманітних конфліктів тощо.

У вітчизняній конфліктології та психології управління давно визначилися основні лінії вивчення конфліктів в організаціях: теоретичне осмислення його сутності, структури і динаміки (Л. Петровська, Ф. Бородкін і Н. Коряк), виявлення ієрархії факторів, що детермінують конфлікт (А. Алексєєва, В. М. Афонькова, Н. Грішина, Т. Котенко В. Шаленко,), дослідження функцій (Е. Орлова, Л. Філонов),

міжособистісних аспектів конфліктної взаємодії (Н. Грішина, А. Єршов, С. Єріна, Е. Кузьмін, Е. Орлова), способів управління (Ф. Бородкін, Т. Козлова, Н. Коряк, В. Шаленко), дозвіл і критерії дозволеності (В. Афонькова, В. Храмов), аналіз зв'язку конфлікту з організаційною структурою (Н. Грішина, Г. Моченов, М. Ночевнік).

Аналіз літератури вказує на те, що створено методологічну базу досліджуваної проблеми, проте вона розподілена між трьома самостійними напрямками: соціальним, організаційним, соціально-психологічним. Тоді як цілісне конфліктне поле організації як структурного елементу суспільства досі повністю не досліджене.

Тому велику роль у розв'язанні конфліктів відіграє саме їх вивчення. Від того, наскільки якісно буде проведена діагностика конфлікту та його особливостей, залежить подальший розвиток організації. Адже для того, аби керувати певним процесом в організації, працівники та керівники перед тим добре вивчають цей процес. Так само і з конфліктами – щоб вміти з ними справлятися, необхідно пізнати це явище різнобічно, вивчити його, дізнатись усі особливості, причини, спрогнозувати можливі наслідки і лише тоді, приступати до врегулювання.

З огляду на вище зазначені міркування, метою нашого дослідження є проаналізувати наукові здобутки сучасних вчених щодо особливостей конфліктів та запропонувати комплексну діагностичну процедуру, результати якої допоможуть виявити наявність конфліктів в державних та приватних організаціях і сприятимуть подальшому їх вирішенню.

У сучасному світі ми можемо зустріти конфлікти в будь-якій сфері життєдіяльності людини, які можуть позитивно чи негативно впливати на становлення особистості та на її взаємини з іншими. Тому з позиції психології конфлікти відіграють неабияку роль для людського існування. Зважаючи на суперечливість різних підходів, вважаємо що у найбільш загальному вигляді конфлікт можна визначити як загострення суперечностей, що виникають у результаті відмінності у поглядах, інтересах, прагненнях людей і сприймаються та оцінюються його учасниками як несумісні з їх власними. Це супроводжується різними моделями поведінки, які не завжди оцінюються іншими позитивно, що може спричиняти порушення комунікації з оточуючими.

Безперечно, що конфлікт утворюють певні складові, саме за допомогою них, він може існувати і розвиватися. За відсутності цих складових, конфлікт не може функціонувати як динамічно взаємозалежна

система і процес. Тому для аналізу конфлікту важливо зрозуміти сутність його структури.

Як зазначає Л. Ємельяненко, структура конфлікту – це сукупність його стійких зав'язків, що забезпечують цілісність, тотожність самому собі, відмінність від інших явищ соціального життя [5]. На думку дослідників П. Прибутько, Р. Михайленко, Л. Дубчак [11], до структури конфлікту можна віднести: учасників конфліктної ситуації, предмет і об'єкт конфлікту, умови, в яких відбувається конфлікт та суб'єктивність прийняття конфлікту

Учені Г. Ложкін Г.В. та Н. Пов'якель вважають, що структура конфлікту охоплює дещо більшу кількість складників. Вони пропонують таку структуру:

- 1) сторони (учасники) конфлікту;
- 2) умови конфлікту;
- 3) образи конфліктної ситуації (предмет конфлікту);
- 4) можливі дії учасників конфлікту;
- 5) результат (завершення) конфліктної ситуації [15].

На думку Н. Пов'якель [15], психологічний аналіз образів конфліктної ситуації тісно пов'язаний із цілою низкою особливостей учасника конфлікту: позитивним чи негативним уявленням про себе, Я-концепцією, егоцентризмом, самооцінкою, рівнем домагань, тривожністю, рівнем розвитку пізнавальних процесів, рівнем сформованості рефлексії, навичок спілкування тощо.

Можливі дії учасників в конфлікті можуть бути двох видів – зовнішні та внутрішні. Переважно, у конфлікті присутні одночасно два цих види, так як конфлікт зовні, завжди впливає на людей у внутрішньому плані, і вони також здійснюють певні дії, і навпаки, коли виникає внутрішній конфлікт, людина певною поведінкою проявляє це зовні. Без виконання цих дій існування конфлікту стає неможливим, тому що вони становлять певну конфліктну взаємодію. Взаємоспрямованість та взаємозумовленість дій учасників конфлікту змушує говорити не лише про дії окремих людей у конфлікті, а й про їхню взаємодію. Своєю чергою, конфліктна взаємодія і є основним змістом процесу конфлікту [1].

Таким чином, ми можемо охарактеризувати динаміку конфлікту як раптову або поступову зміну взаємостосунків учасників конфлікту, яка охоплює наступні складові: виникнення конфліктної ситуації, усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації, інцидент, ескалація, вирішення конфлікту та післяконфліктна ситуація [10].

Конкретний конфлікт відбувається у зв'язку з дією тих чи інших причин. Виділяють суб'єктивні й об'єктивні причини конфліктів. Згідно думки Д. Скотта, тими об'єктивними причинами у виникненні конфліктів у колективі можуть бути: недовиконання в організації роботи, неорганізований розподіл обов'язків, неадекватна завантаженість людей роботою та формальне об'єднання в робочі групи без врахування психологічної сумісності учасників. Варто враховувати, що кожна об'єктивна причина набуває особистісного звучання, а наявні суперечності спричиняють загострення стосунків між людьми [14]. Тоді як власне суб'єктивними причинами є: негативний соціально-психологічний клімат, ворожнеча між формальними і неформальними лідерами або окремими групами людей, негативні риси характеру працівників та деякі особливості особистості (егоїзм, недостатні самовладання та витримка, завищені самооцінка та рівень домагань, тривожність), наявність психологічних бар'єрів у спілкуванні [13].

У життєдіяльності організації як колективу постійно виникають численні суперечки в спілкуванні людей. Зрозуміло, не всі з них підпадають під визначення «конфлікт» і вимагають відповідної реакції з боку керівництва. Про наявність конфлікту свідчать притаманні для конфліктної ситуації прояви, із характерними їй ознакам, які є специфічні для управлінської організації.

Так як наше суспільство стрімко розвивається, то відповідно на протипагу державним підприємствам створюються приватні. Останнім часом саме приватні підприємства користуються все більшою популярністю, і більшість пересічних людей віддають перевагу саме їм, аргументуючи це тим, що в цих організаціях спокійніше, більша заробітна плата, та багато інших переваг. Проте, в таких організаціях конфліктів виникає не менше, ніж у державних підприємствах, просто вони мають інший характер.

Конфлікти в державних та приватних організаціях різняться за певними внутрішніми характеристиками, так як відрізняються зовнішні умови. Державне управління можна розглядати як конкретний вид діяльності стосовно здійснення єдиної державної влади з функціональною і компетенційною специфікою, відмінною від інших видів (форм) реалізації державної влади. З цього випливає, що конфлікти у державних організаціях можна визначити як певну складну систему, яка здатна пристосовуватися до умов, що мають властивість постійно змінюватися і розвиватися. Приватна організація має таку ж структуру, тільки більшу роль у її

управлінні відіграє саме керівник, так як державна влада не впливає на організаційний процес цієї структури. Ієрархічність структури державних та приватних організацій, диференціація управлінських ролей, відмінності статусів та інтересів, а також ціннісні й соціокультурні розбіжності суб'єктів і об'єктів сфери управління провокують виникнення конфліктів.

Для аналізу досліджуваної проблеми важливим є розуміння поняття «організація». Організація – це соціальний осередок, що охоплює об'єднання двох і більше осіб, які мають спільну мету, заради якої вони створені як організація, спільну працю, а також наявність чіткої структури з виділенням органів управління і розподілом прав, обов'язків і ролей між членами організації. Відповідно до цього, конфлікти в організації – це конфлікти, що виникають між суб'єктами соціальної взаємодії всередині організації [4].

Причини розвитку конфліктів в організаціях досліджують зарубіжні і вітчизняні вчені. На думку Є. Дубровської, В. Зазикіна, Р. Кричевського, причини конфліктів базуються на організаційному підході. А. Альошина та А. Калініна вважають, що причини конфліктів в організаціях носять мотиваційний характер. А. Анцупова, Д. Моїсеєва зазначають, що причини конфліктів ґрунтуються на ситуаційному та системно ситуаційному підходах. Н. Грішина, Є. Зайцева, Н. Нечаєва дотримуються особистісно-діяльнісного підходу у визначенні конфліктів та їх причин [7, с. 18].

Як зазначає Т. Сергієнко [12], конфлікти в організаціях мають свою специфіку, яка пов'язана з тим видом діяльності, яким займається організація. Значна частина конфліктів це так звані «ділові конфлікти». Саме тому, конфлікти можуть виникати як в державних, так і в муніципальних організаціях, просто вони можливо будуть різнитися за специфікою.

Н. Новікова [9] зазначає, що конфлікти в організаціях є певним результатом соціальної напруженості, яка часто виникає в колективах. Авторка наголошує на тому, що конфлікти розвиваються в різного роду організаціях через конфронтацію приватних і загальних інтересів. Це співвідношення можна відобразити в такий спосіб:

- 1) повна тотожність, що виявляється в односпрямованості інтересів усіх сторін;
- 2) розбіжність спрямованості інтересів, коли повна вигода може бути тільки в однієї зі сторін;
- 3) протилежна спрямованість інтересів, коли інтереси суб'єктів не просто різні, а принципово протилежні. Уже тільки усвідомлення своїх

інтересів однієї із сторін може стати джерелом соціальної активності і, можливо, надалі джерелом напруги. У той же час необхідно пам'ятати, що подібне усвідомлення, ще автоматично не приводить до конфлікту [9].

Ще одним видом конфліктів в організаціях, як приватних так і державних, є конфлікти між особистістю і групою. Конфлікти такого роду можуть виявлятися у відмінностях поглядів, цінностей, характеру, очікувань і вимог особи стосовно групи. Найчастіше такі конфлікти виникають тоді, коли у групи є сформовані свої правила та норми, а одна особа через ті чи інші обставини їх не приймає. Спричинюють їх неадекватність стилю керівництва рівню зрілості колективу, невідповідність компетентності керівника і компетентності фахівців колективу, неприйняття групою моральної позиції та характеру керівника [8].

У працях Н. Грішиної, С. Ємельянова, А. Єршова, Г. Ложкіна, Н. Пов'якель описані такі види конфліктів, як внутрішньогрупові і міжорганізаційні. Істотною ознакою внутрішньогрупових конфліктів зазначити, є участь у конфлікті усієї групи, утворення мікрогруп, які починають діяти як суб'єкти. Такі конфлікти можуть бути і наслідком розходження принаймні двох позицій стосовно певної проблеми або ділового питання. За таких обставин конфлікт каталізує пошук нових ідей, рішень. Великомасштабними можуть бути міжорганізаційні конфлікти, так як вони здебільшого проявляються у формі конкурентності, ворожнечі між організаціями. Основними носіями такого роду конфліктів є власники або керівники організацій, тоді як співробітники стають несвідомими учасниками цих конфліктів [2; 4; 6].

Здебільшого у приватних організаціях можуть виникати найчастіше внутрішньоособистісні й міжорганізаційні конфлікти, так як конкуренція в цих організаціях є часте явище. Тоді як в державних підприємствах не прослідковується виразної конкуренції між установами, так як вони усі працюють на єдину систему. Проте в державних організаціях часто можуть виникати міжособистісні конфлікти між співробітниками і керівництвом.

Учасники конфлікту в організаціях можуть по-різному поводитись у конфлікті, і відповідно до цього можна виділити два типи конфлікту: ірраціональний та раціональний. Якщо учасники конфлікту надають перевагу ірраціональному типу поведінки, то у них буде спостерігатися певний емоційний дисбаланс, вони не будуть керуватися здоровим глуздом, обдумувати свої дії, вони будуть емоційними, імпульсивними, дії будуть мати більш стихійний характер, вони не зможуть вирішити конфлікт

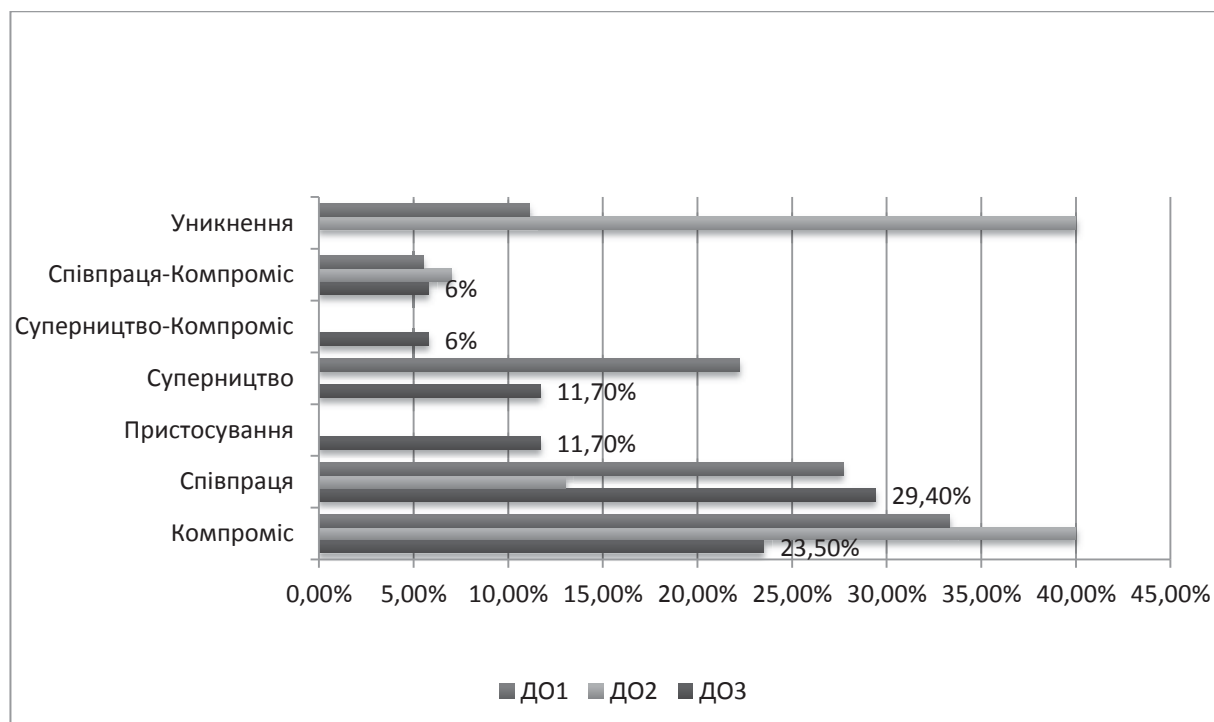
конструктивно, а навпаки наслідки будуть мати непередбачуваний характер. Тоді як протилежний цьому типу – раціональний конфлікт. Конфлікт такого типу буде мати чіткість, логічну послідовність, узгодженість думок і буде усвідомлення можливого виграшу його учасників. Випадковість його початку дуже низька, тоді як початок його можливий тільки при достатньо переконливій впевненості однієї із сторін у своєму успіху [3].

Аналіз особливостей конфліктів в організаціях дає змогу зробити висновок, що кожна організація, кому б вона не підпорядковувалась, державному управлінню чи приватним підприємствам, у процесі свого розвитку не одноразово переживає проблему конфліктів. Конфлікти в організаціях можуть виникати з різних причин, вони можуть бути організаційні, виробничі, трудові, інноваційні. Також конфлікти в організаціях можуть виникати на рівні особистості, колективу, відділу і організації загалом або між організаціями. Багато дослідників вказують на те, що конфлікти в організаціях відіграють негативну роль, негативно впливають на процес роботи і самих працівників. спричиняють застій у розвитку організації. Проте конфлікти можуть мати і позитивний вплив. Якщо підібрати відповідну техніку вирішення конфлікту, то конфлікти будуть мати лише позитивні наслідки і зможуть поліпшити продуктивність праці та підвищити функціональність роботи кожного працівника. Зокрема, вони зможуть налагодити міжособистісну взаємодію між працівниками, подолати наявні суперечності та сприяти особистісному розвитку учасників конфлікту.

У своєму дослідженні для виявлення конфліктів в організаціях та їх особливостей обрали чотири методики: опитувальник «Пульсар», оцінка стилю міжособистісних відносин Т. Лірі, метод групових оцінок та визначення стилю поведінки у конфліктних ситуаціях Томаса-Кілмена (адаптований варіант А. Грішиної). Саме за допомогою обраних методик ми можемо проаналізувати соціально-психологічний клімат колективу, як розвинуті різні характеристики в організації, визначити особливості міжособистісних взаємин та встановити, які стратегії використовують працівники організації при виникненні конфліктної ситуації. При діагностиці конфліктів потрібно враховувати індивідуальні особливості осіб, які працюють в організації, адже вони також суттєво можуть впливати на виникнення конфліктних ситуацій. Саме тому досліджувати конфлікти потрібно комплексно з поєднанням різних діагностичних методик.

До вибірки ввійшли три державні організації (ДО): ДО1 в кількості 18 осіб, ДО2 – 15 осіб, ДО3 – 17 осіб та три приватних організації (ПО): ПО1 в кількості 19 осіб, ПО2 – 17 осіб, ПО3 - 14 осіб. Вибірка склала 100 осіб, віком від 22 до 60 років.

Результати емпіричного дослідження стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях за допомогою методики Томаса-Кілмена представлені у вигляді діаграми (рис. 1).



**Рис. 1. Розподіл показників стратегій поведінки працівників державних організацій у конфліктних ситуаціях**

На основі проведеного дослідження у державних організаціях можна зробити такі висновки. Що стосується результатів ДО1, 33% працівників при виникненні конфліктних ситуацій надають перевагу стратегії компромісу, що свідчить про те, що ця частина колективу прагне хоча б частково вирішувати проблему та враховувати інтереси інших осіб, але можливо і не повністю задовільнити їх, так само як і свої. 28% респондентів найчастіше використовує стратегію співпраці. Ця стратегія найбільш оптимальна для обох сторін конфлікту, так як при її використанні максимально задовольняються інтереси сторін конфлікту. Ще частина колективу, а саме 22% опитаних, використовують стратегію суперництва, що свідчить про те, що ця частина колективу при виникненні конфліктної ситуації намагається задовільнити лише свої інтереси, а тому інтереси іншої сторони ігноруються. З усього колективу лише 11% використовують



стратегію уникнення, тобто намагаються взагалі уникати будь-якого конфлікту і його вирішення. Невелика частина колективу (6%) при виникненні конфлікту використовує поєднання стратегій співпраці і компромісу.

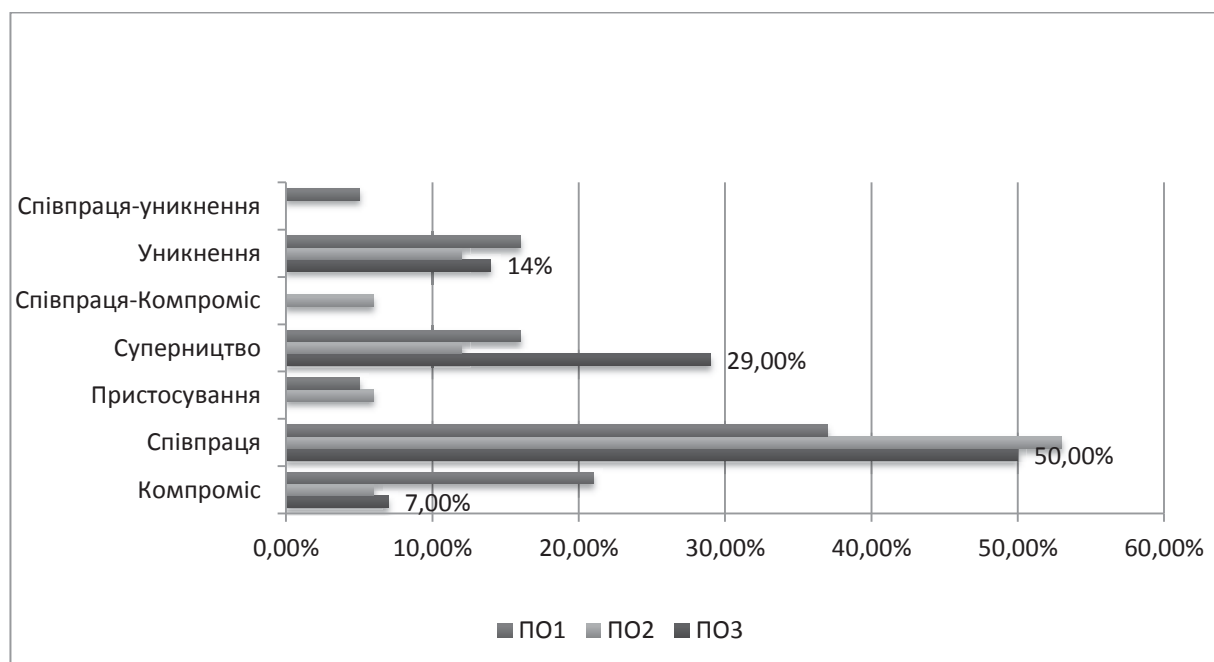
У конфліктних ситуаціях 40% досліджуваних ДО2 переважно використовують стратегію компромісу. Цим працівникам властивий стиль людини, яка прагне частково задовольнити як свої домагання, так і прагнення опонента. У таких людей часто в разі досягнення згоди знову можуть виникнути конфлікти, оскільки справжні причини конфлікту не були враховані. Ще 40% досліджуваних у конфліктних ситуаціях частіше всього надають перевагу стратегії уникнення. Такі працівники переважно відмовляються від власних інтересів і від захисту інтересів іншої людини, часто можуть відчувати незадоволення від того, що проблеми так і залишились нерозв'язаними. Працівники просто не мають бажання вступати в конфлікти, а це може призвести до прихованої ворожості між колективом, керівниками та усіма працівниками. Також 13% респондентів, коли виникає конфліктна ситуація, використовують стратегію співпраці, що є свідченням, що вони зазвичай, прагнуть максимально врахувати як власні інтереси, так і інтереси партнера. Але цей стиль не завжди веде до позитивного результату, особливо коли інша сторона не хоче обговорювати проблему або є дефіцит часу. Виявлено, що 7% опитаних властиві на однаковому рівні дві стратегії – співпраця і компроміс. При обробці результатів не виявлено переважаючої стратегії суперництва та пристосування, що свідчить про відсутність в установі осіб, які відстоюють свою позицію і намагаються швидко розв'язати проблему. Також не виявлено осіб, які примушують іншу людину погоджуватися з ними. Працівники колективу не застосовують стратегію пристосування, тому вони не поступаються власними інтересами на користь іншої людини. Те, що означені стратегії не переважають, не вказує на їх відсутність, а є лише показником того, що при виникненні конфліктної ситуації працівники установи частіше використовують саме переважаючу стратегію, проте інші стратегії вони також можуть використовувати, але рідше.

Результати дослідження стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях у колективі ДО3 (див. рис. 1) дещо інші. У конфліктних ситуаціях 23,5% досліджуваним переважно притаманна стратегія – компроміс, що свідчить про намагання у колективі нерідко задовольняти частково як свої інтереси, так і інтереси інших. Також 29,4% респондентів, коли виникає конфліктна ситуація, використовують стратегію співпраці. Тобто, такі люди у колективі переважно намагаються повністю задовільнити інтереси обох

сторін, а саме свої і свого опонента. Стратегія пристосування властива 13% досліджуваним. Такі працівники поступаються своїми інтересами на користь опонента, погоджуючись з ним і «шкодуючи» його. Виявлено, що 12% працівників притаманна стратегія суперництва. Такі люди відкрито ведуть боротьбу за свої інтереси, нав'язують іншій стороні власну позицію, вигідне для себе рішення, на шкоду позиції опонента. Проте її вважають ефективною в тому випадку, якщо людина має владу і певні вольові риси. Ще 7% респондентів властиві на однаковому рівні дві стратегії – суперництво і компроміс. Такі люди вміють відстоювати свою позицію, але часом можуть і поступитись комусь. Також 7% властиві співпраця і компроміс, що виявляється в тому, що такі працівники часто орієнтовані на вирішення конфліктів мирним шляхом з частковим або повним задоволенням інтересів обох сторін. При обробці результатів не виявлено переважаючої стратегії уникнення. Тобто у колективі вкрай рідко зустрічаються люди, які завжди намагаються уникнути конфліктних ситуацій, а переважно вони намагаються розв'язувати їх.

Аналіз результатів діагностики свідчить, що у кожній організації означені стратегії застосовуються різною мірою. У кожному колективі використовуються різні стратегії. Конфлікт буде вирішуватись тоді, коли буде баланс між використанням певних стратегій.

Щодо приватних організацій, то ми отримали наступні результати, які схематично представлені на діаграмі (рис. 2)



**Рис. 2. Розподіл показників стратегії поведінки працівників приватних організацій у конфліктних ситуаціях**

Дослідженням встановлено, що 37% членів колективу ПО1 в конфліктних ситуаціях використовують стратегію співпраці, а це свідчить, що значна частина колективу при вирішенні конфлікту намагається знайти таке рішення, яке б задовільняло і їх, і опонента. Ще 21% респондентів використовують стратегію компромісу, і хоча б частково задовольняють свої інтереси та інтереси опонентів. Також виявлено, що 16% використовують найчастіше стратегію суперництва, намагаючись задовільнити лише власні інтереси. І ще 16% використовують стратегію уникнення та намагаються відійти від конфліктної ситуації. Тоді як всього 5% використовують стратегію пристосування, поєднання стратегії співпраці та уникнення, тобто, залежно від ситуації використовують ту чи іншу стратегію.

Аналіз результатів дослідження в ПО2 та ПО3 дав змогу виявити, що більша частина колективу – 53% та 50% відповідно надають перевагу стратегії співпраці, за допомогою якої максимально задовольняють інтереси учасників конфлікту. Тоді як 12% (ПО1) і 29% (ПО2) використовують стратегію суперництва і в конфлікті задовольняють лише свої інтереси. Також 12% і 14% відповідно використовують і стратегію уникнення, тобто уникають конфліктів і їх вирішення. Тоді як 6% і 7% використовують стратегію компромісу та задовольняють лише частину своїх інтересів та інтересів опонентів. Ще 6% використовують – пристосування, вони адаптуються до конфлікту і не намагаються вирішити його.

У приватних організація, порівняно з державним. досить часто використовується стратегія суперництва. Також працівники приватних організацій використовують й інші стратегії. Зустрічається і поєднання стратегій, коли однаковою мірою використовуються дві чи більше стратегій.

Ми також проаналізували, чи пов'язані між собою певна кількість змінних у державних організаціях та приватних організаціях. За допомогою коефіцієнта лінійної кореляції К. Пірсона в дослідженні встановлено наступні значущі позитивні взаємозалежності. Для дослідження ми використали показники методики «Пульсар» та встановили їх статистичну залежність (табл. 1).

Таблиця 1

## Показники взаємозв'язку між змінними у державних організаціях

		Підгот. до діяльн.	Спрямованість	Організованість	Активність	Згуртованість	Інтегративність	Референтність
Підгот. до діяльності	Кореляція Пірсона	1	0,565**	0,373**	0,371**	0,243	0,237	-0,019
	Знч.(2-сторон)		0,000	0,008	0,008	0,089	0,097	0,895
	N	50	50	50	50	50	50	50
Спрямованість	Кореляція Пірсона	0,565**	1	0,486**	0,564**	0,379**	0,385**	0,375**
	Знч.(2-сторон)	0,000		0,000	0,000	0,007	0,006	0,007
	N	50	50	50	50	50	50	50
Організованість	Кореляція Пірсона	0,373**	0,486**	1	0,269	0,258	0,094	0,003
	Знч.(2-сторон)	0,008	0,000		0,059	0,070	0,517	0,984
	N	50	50	50	50	50	50	50
Активність	Кореляція Пірсона	0,371**	0,564**	0,269	1	0,491**	0,330*	0,297*
	Знч.(2-сторон)	0,008	0,000	0,059		0,000	0,019	0,036
	N	50	50	50	50	50	50	50
Згуртованість	Кореляція Пірсона	0,243	0,379**	0,258	0,491**	1	0,349*	0,203
	Знч.(2-сторон)	0,089	0,007	0,070	0,000		0,013	0,157
	N	50	50	50	50	50	50	50
Інтегративність	Кореляція Пірсона	0,237	0,385**	0,094	0,330*	0,349*	1	0,392**
	Знч.(2-сторон)	0,097	0,006	0,517	0,019	0,013		0,005
	N	50	50	50	50	50	50	50
Референтність	Кореляція Пірсона	-0,019	0,375**	0,003	0,297*	0,203	0,392**	1
	Знч.(2-сторон)	0,895	0,007	0,984	0,036	0,157	0,005	
	N	50	50	50	50	50	50	50
** . Кореляція значуща на рівні 0.01 (2-сторон.).								
* . Кореляція значуща на рівні 0.05 (2-сторон.).								

Як видно з таблиці 1, існують істотні взаємозв'язки на рівні 1% між підготовленістю до діяльності та спрямованістю, організованістю та

активністю. Тобто, чим краще підготовлені працівники до діяльності, тим вищі показники їхньої спрямованості, активності, організованості, і навпаки, погана підготовленість до діяльності веде до погіршення активності, спрямованості, організованості. Спрямованість тісно взаємопов'язана, на рівні 1%, з показниками підготовленості до діяльності, активності, організованості, згуртованістю, інтегративністю, референтністю. Ці показники існують в тісній взаємозалежності і визначають один одного. Також активність, крім тісного взаємозв'язку з підготовленістю до діяльності і спрямованістю, корелює на рівні 1% з показником згуртованості, та на рівні 5% – з референтністю та інтегративністю. Згуртованість, крім зазначених кореляційних зв'язків, взаємопов'язана на рівні 5% з інтегративністю. А інтегративність також тісно корелює на рівні 1% з показником референтності. Зазначимо, що в державних організаціях існують тісні кореляційні зв'язки між показниками підготовленості до діяльності, спрямованості, активності, згуртованості, інтегративності та референтності.

Аналогічний аналіз був проведений в приватних організаціях. Статистичні дані кореляцій подано у таблиці 2.

Таблиця 2

**Показники кореляційних зв'язків між змінними у приватних організаціях**

		Підготдо діяльності	Спрямованість	Організованість	Активність	Згуртованість	Інтегративність	Референтність
Підгот. до діяльності	Кореляція Пірсона	1	0,576**	0,230	0,016	0,297*	0,487**	0,317*
	Знч.(2-сторон)		0,000	0,108	0,912	0,036	0,000	0,025
	N	50	50	50	50	50	50	50
Спрямованість	Кореляція Пірсона	0,576**	1	0,373**	0,196	0,445**	0,436**	0,188
	Знч.(2-сторон)	0,000		0,008	0,172	0,001	0,002	0,190
	N	50	50	50	50	50	50	50
Організованість	Кореляція Пірсона	0,230	0,373**	1	0,606**	0,369**	0,260	0,347*
	Знч.(2-сторон)	0,108	0,008		0,000	0,008	0,068	0,013
	N	50	50	50	50	50	50	50

Актив- ність	Кореляція Пірсона	0,016	0,196	0,606**	1	0,141	0,074	0,200
	Знч.(2-сторон)	0,912	0,172	0,000		0,330	0,609	0,164
	N	50	50	50	50	50	50	50
Згурто- ваність	Кореляція Пірсона	0,297*	0,445**	0,369**	0,141	1	0,423**	0,371**
	Знч.(2-сторон)	0,036	0,001	0,008	0,330		0,002	0,008
	N	50	50	50	50	50	50	50
Інтегра- тивність	Кореляція Пірсона	0,487**	0,436**	0,260	0,074	0,423**	1	0,499**
	Знч.(2-сторон)	0,000	0,002	0,068	0,609	0,002		0,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
Рефере- нтність	Кореляція Пірсона	0,317*	0,188	0,347*	0,200	0,371**	0,499**	1
	Знч.(2-сторон)	0,025	0,190	0,013	0,164	0,008	0,000	
	N	50	50	50	50	50	50	50
**. Кореляція значуща на рівні 0.01 (2-сторон.).								
*. Кореляція значуща на рівні 0.05 (2-сторон.).								

Як свідчать представлені у таблиці 2 дані, у приватних організаціях існує статистичний зв'язок на рівні 1% у підготовленості до діяльності зі спрямованістю й інтегративністю та на рівні 5% – між підготовленістю до діяльності та згуртованістю і референтністю. Спрямованість тісно корелює на рівні 1% з організованістю, згуртованістю та інтегративністю. Організованість також корелює на рівні 1% з активністю і згуртованістю та на рівні 5% – з референтністю. Активність корелює лише з організованістю. Згуртованість тісно взаємопов'язана на 1% рівні з інтегративністю та референтністю. А інтегративність, крім зазначених кореляцій, пов'язана з референтністю.

Кореляційні зв'язки були виявлені як в державних, так і у приватних організаціях, але змінні корелюють між собою в різних організаціях по-різному. Все залежить від працівників організацій, від колективних цінностей, організації роботи, підготовленості до діяльності. Саме від того, які цілі ставить перед собою організація, залежить наскільки буде проявлятися зв'язок між її характеристиками.

Опрацювання результатів дослідження дало змогу виявити особливості кожного колективу і визначити, що в загальному в організаціях не прослідковуються яскраво виражені конфлікти. Проте працівники багато чим не задоволені, і є проблеми, які можуть сприяти виникненню конфліктів. Якщо ці проблеми не вирішити, у майбутньому продуктивність роботи буде знижуватися, а кількість конфліктів збільшуватися. Тому

вважаємо, що необхідно працювати з керівництвом та безпосередньо із самим колективом над попередженням та профілактикою конфліктів в організаціях.

Проведене дослідження дає можливість сформулювати висновок про те, що психологія управління та конфліктологія пропонує багато способів вирішення суперечностей і конфліктних ситуацій. Проблема залишається в тому, щоб правильно і вчасно скористатися багажем знань, використовувати його професійно і цілеспрямовано. Також представлені методи та рекомендації не вичерпують усього потенціалу заходів для профілактики конфліктів, необхідно чітко розуміти, що цьому сприяє все те, що забезпечує збереження оптимальних ділових взаємин, зміцнює взаємну повагу і довіру. Перспективи подальших досліджень вбачаємо у вивченні механізмів управління конфліктами та конструктивних способів їх вирішення в організації.

### Список використаних джерел

1. Авидон И., Гончукова О. 100 разминок, которые украсят ваш тренинг. СПб, 2007. 136 с.
2. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. Москва, 2012. 656 с.
3. Басовский Л. Е. Менеджмент: учебное пособие. Москва, 2014. 256 с.
4. Вачков И.В. Психология тренинговой работы: содержательные, организационные и методические аспекты ведения тренинговой группы. Москва, 2007. 416 с.
5. Власова О.І. Никоненко Ю.В. Соціальна психологія організацій та управління: підручник. Київ, 2010. 398 с.
6. Гайдук Н. Концептуальні засади застосування посередництва при розв'язанні конфліктів. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. Львів, 2003. № 6. С. 147–157.
7. Гришина Н.В. Психология конфликта. Санкт-Петербург, 2008. 544 с.
8. Деменева Н.А. Индивидуальные социально-трудовые конфликты в организациях: технология управления: монография. Новосибирск, 2004. 514 с.
9. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навчальний посібник. Київ, 2005. 455 с.
10. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии: учебное пособие для вузов. Санкт-Петербург, 2001. 400 с.
11. Жевакіна Н.В. Особливості виникнення та перебігу конфліктів у соціальній роботі. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*. 2014. № 4. С. 31–37.

12. Карамушка Л.М. Технології роботи організаційних психологів: навчальний посібник для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти. Київ, 2005. 366 с.
13. Кир'янова О.В. Соціально-економічні та психологічні аспекти колективного терору в організації. *Збірник наукових праць «Формування ринкової економіки»*. 2011. № 1. С. 79–85.
14. Киреев С.М. Конфликты и их способы разрешения. *Маркетинг*. 2006. № 8. С. 91–100.
15. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навчальний посібник. Київ, 2006. 416 с.

**Вихор С. Т.**

*кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти,  
Тернопільський національний педагогічний університет  
імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль  
svvihar@gmail.com*

## **ФОРМУВАННЯ ГЕНДЕРНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

В умовах інтеграції України в європейський простір, розбудови демократичного суспільства освітня галузь зазнає суттєвих змін, тому інноваційні процеси в управлінні та діяльності педагогічних працівників є визначальними чинниками оновлення системи освіти та її змісту. Україна підписала низку міжнародних документів, які стосуються впровадження гендерної рівності в усі сфери суспільного життя, чим визнала гендерний підхід як найдоцільніший для визначення планів, програм і перспектив національних перетворень, зобов'язалася юридично забезпечувати рівність, розвиток і справедливість. У Конституції України на політичному та юридичному рівнях визначено гендерну стратегію розвитку суспільства. Рівність у сфері освіти стала одним з основних напрямків удосконалення національної системи освіти, що визначені у Законах України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Національній доктрині розвитку освіти України у XXI