

## **ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Основними характеристиками сучасного конфліктного стану соціальної сфери суспільства в Україні є сильний майновий поділ, який призвів до розпаду суспільства на велику кількість бідних і меншу кількість багатих та розорення 75-80% населення, у тому числі кваліфікованих кадрів через жорстку реалізацію процесів лібералізації економіки та приватизації підприємств.

Конфлікт – це не нове поняття у науці, воно знаходило своє осмислення в працях багатьох учених, які були представниками філософії, історії, права, соціології, психології, медицини, педагогіки та ін. Особливий внесок у розробку теорії конфлікту зробили зарубіжні (А. Адлер, Н. Гришина, М. Дойч, К. Левін, К. Лоренц, Г. Салівен, З. Фрейд, Е. Фромм, К. Хорні) та вітчизняні психологи (Т. Драгунова, Т. Дуткевич, Л. Карамушка, Н. Коломінський, Р. Кричевська, Г. Ложкін, Л. Петровська, Н. Пов'якель, А. Рояк). А. Анцупов, В. Дружинін, В. Кудрявцев, М. Пірен приділяли увагу вивченню загальної теорії конфліктів; С. Баклановський, Н. Грішина, А. Єршова розглядали загальні та особливі характеристики конфліктів; причини виникнення конфліктів досліджували Є. Богданов, В. Зазикін, Н. Нечаєва, Т. Сулімова.

Мета статті полягає в теоретичному та емпіричному аналізі психологічних особливостей конфліктів в сучасній організації. Як показав аналіз літератури, конфлікт – це відсутність згоди між сторонами, залученими до спільної діяльності. Відбувається це в тому випадку, якщо сторони мають різні цілі, різне уявлення про робочу ситуацію або відчують неприязнь та недовіру одна до одної [1]. Конфлікт є фактом існування. Конфлікти бувають між фірмами, і в межах однієї організації. Конфлікт, що виник у організації, називається організаційним [2]. Існує багато класифікацій конфліктів, як загальних, так і приватних. Саме тому, класифікацій стільки, скільки різних сторін виявляє у конфлікті психологія.

Існують позитивні (конструктивні) та негативні (деструктивні) конфлікти. Роль позитивних конфліктів – вони іноді неминучі у розвитку трудового колективу. Ця сторона конфлікту виявляється, якщо рівень конфлікту є достатнім для мотивації співробітників. Подібні конфлікти виникають через відмінності в цілях, об'єктивно обумовлених характером виконуваної роботи (наприклад, творчий конфлікт).

Організаційний конфлікт може набувати безліч форм. Незалежно від природи організаційного конфлікту, менеджер повинен проаналізувати його та керувати ним. Деякі фірми вводять у штатний розпис посаду конфліктолога [2].

Управління конфліктом – це здатність бачити конфліктну ситуацію та здійснити дії для її вирішення. Управління конфліктом включає такі стадії: сприйняття конфлікту та первинна оцінка ситуації; дослідження конфлікту та визначення його причин; пошук шляхів вирішення конфлікту; здійснення організаційних заходів для подолання конфлікту [3].

Якщо конфліктом організації неможливо управляти, це може призвести до конфронтації, тобто співробітники перестають взаємодіяти та спілкуватися один з одним. У результаті така ситуація може призвести до деградації колективу та всієї організації.

Але конфлікт може принести організації користь. У зв'язку з чим менеджери штучно розвивають конфлікт, щоб «оживити» співробітників організації. Головне, щоб конфлікт не був руйнівним. Менеджер повинен організувати конструктивний конфлікт. Здобути вигоду з нього можна, якщо в організації є відкрита, повна підтримка, що матиме позитивний результат, оскільки різноманітність точок зору допоможе виявити більше альтернатив або проблем.

Сучасна конфліктологія виділяє два основні методи вирішення конфліктів в організації: авторитарний тип та партнерський тип. В авторитарному типі вирішення конфлікту відбувається за допомогою застосування владних повноважень. Він використовується у таких випадках: керівник не помічає думок інших співробітників, вважає, що працівники зобов'язані підкорятися йому та не допускає сумнівів щодо правильності його рішень; керівник вважає, що за будь-яку ціну має досягти перемоги в конфлікті; керівник розглядає конфлікт як прояв слабкості характеру людей; керівник вважає, що вирішення конфліктної ситуації принесе лише користь організації.

Для цього типу вирішення конфлікту використовуються такі методи: а) переконання – керівник через диктатуру впливає на конфліктні сторони; б) силовий – узгодження непримиренних інтересів, вкладення у зближення конфліктуючих сторін; в) перетягування на свій бік авторитетних співробітників, тощо.

За його використання таке вирішення конфліктів економиться час. Але конфлікт при цьому не

вирішується повністю, його причини не усунуто і можливе його повернення. Партнерський тип вирішення конфлікту, при якому застосовуються конструктивні способи, використовується, коли: керівник конструктивно взаємодіє з конфліктуючими сторонами; керівник сприймає аргументи всіх сторін конфлікту; відбувається взаємний пошук рішень та вироблення взаємоприйнятних альтернатив; відбувається спроба поєднати особисті інтереси з інтересами організації. Партнерський тип конфлікту має свої переваги, оскільки він ближчий до реального вирішення проблем і дозволяє задовольнити інтереси сторін [3].

З метою з'ясування причин і наслідків виникнення конфліктів у колективі та визначення можливих шляхів профілактики і запобігання конфліктних ситуацій нами було проведено анкетування та використано методикою Т. Лірі.

Для уявлення основних соціальних орієнтацій Т. Лірі розробив умовну схему у вигляді кола, розділеного на сектори. В цьому колі по горизонтальній і вертикальній осях позначено чотири орієнтації: домінування – підкорення, дружелюбність - ворожість. Схема Т. Лірі базується на припущенні, що чим ближче результати обстежуваного до центру кола, тим сильніше взаємозв'язок цих двох змінних. Сума балів кожної орієнтації переводиться в індекс, де домінують вертикальна (домінування – підкорення) і горизонтальна (дружелюбність – ворожість) осі. Відстань отриманих показників від центру кола вказує на адаптивність або екстремальність інтерперсональної поведінки [4, с. 154]. Результати подано у вигляді діаграми (Рис.1).

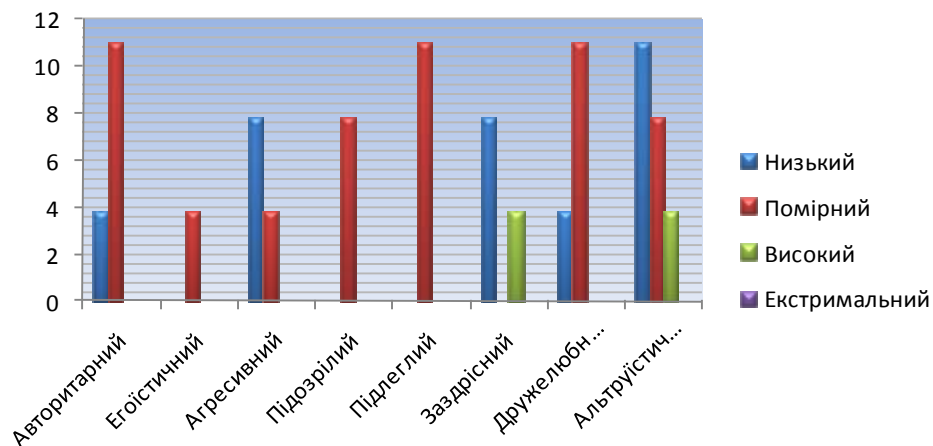


Рис. 1 Розподіл прояву міжособистісних відносин в колективі за методикою Т. Лірі (%)

Результати при опрацюванні отриманих даних за методикою Т. Лірі в досліджуваному колективі показали наявність позитивної психологічної атмосфери, що дозволяє працівникам продуктивно взаємодіяти один з одним, ефективно будувати спільну діяльність, а також отримувати допомогу і підтримку в ситуаціях, коли це необхідно. Емоційне ставлення до колег проявляється в співчутті, симпатії, турботі, ласці, умінні підбадьорити і заспокоїти. Проте, і тут можна відзначити проблеми, які необхідно враховувати.

Розуміння причин, через які виникають конфлікти, а також їхня твереза критична оцінка, зазвичай, відкривають можливості для того, щоб виробити заходи, спрямовані на попередження подібних конфліктних ситуацій та вирішення тих, які вже виникли. У вирішенні конфліктів важливою є роль керівника, адже саме від нього залежить те, чи буде присутньою злагода в колективі [5]. Від керівника також залежить розвиток колективу, а також те, наскільки успішним він буде, чи ефективною буде діяльність організації. Саме з цієї причини основне завдання, яке постає перед керівниками будь-якого рівня має полягати в тому, щоб зосереджувати власну увагу на підвищенні власної майстерності, вихованні в собі необхідних якостей, отриманні досвіду успішного ведення управлінської діяльності. Адже в сукупності це є запорукою високої ефективності виробництва та конкурентоспроможності організації в цілому.

Висновки. Будь-які організації прагнуть результативного, повного і швидкого вирішення конфліктів. У цій ситуації особливо важливе значення має атмосфера та «дух» колективу та взаємовідносини у компанії. Ефективне управління потребує від керівника знання усіх сторін цього поняття, тобто як фінансової складової, так й соціальної. Організація – це структура взаємозалежних ланок – співробітників. Порушення контакту між двома і більше ланками впливає на всю структуру. Тому важливо створити таку атмосферу, щоб колектив досягав поставленої мети з мінімальними втратами.

Задля врегулювання різних видів конфлікту було розроблено два інструменти:

– перший інструмент повинен допомогти керівнику правильно і швидко виявити до якого типу конфлікту належить певна ситуація. Цей інструмент було названо чек-лист діагностики конфлікту, оскільки у ньому містяться запитання та відповіді, виходячи з яких створюється таблиця з виявленням конкретних типів конфлікту; – другий інструмент містить, відповідно до чек-листа діагностики конфлікту, дії щодо вирішення конфліктної ситуації. Тому він називається матрицею управління конфліктами. Матриця має вигляд таблиці, і включає напрями конфліктної ситуації в русло її вирішення.

Таким чином, при використанні запропонованих інструментів, зменшиться кількість часу, що витрачається на конфлікти та їх вирішення, покращуватимуться взаємини у колективі і, відповідно, підвищиться продуктивність праці. Саме тому перспективи наших подальших розвідок вбачаємо у розробці та апробації тренінгової програми щодо оптимізації вирішення конфліктів в організації.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Управління конфліктами: визначення основних понять. Принципи управління конфліктами. URL: <https://lektsii.org/1-61617.html> (дата звернення 01.04.2023).
2. Файоль А. Загальне промислове управління. URL: <https://docplayer.ua/53642095-Obshchee-i-promyshlennoe-upravlenie-a-fayol.html> (дата звернення 01.04.2023).
3. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник. Київ: Академвидав. 2016. 488 с.
4. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2017. 384 с.
5. Терлецька Л. Основи психології спілкування. Київ: Академія праці і соціальних профспілок України. 2018. С 5–18.

*Фарійон Надія  
Науковий керівник – доц. Андрійчук Іванна*

## ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СТРЕСОСТІЙКОСТІ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Актуальність проблеми вивчення стресостійкості медичних працівників зумовлена реаліями сучасного суспільства, змінними процесами, які відбуваються у галузі останнім часом, війна в Україні, COVID-19. Багато медиків змушені працювати в надскладних умовах і в різних місцях: від лікарні до передової. На сучасному етапі утвердилася тенденція посилено накопичувати психологічне напруження та з труднощами позбуватися його. Але варто пам'ятати, що саме здатність долати стресові ситуації є запорукою психічного здоров'я людей.

Оскільки ми воюємо з агресором і знову лівова частка навантаження припадає на медичних працівників в яких і без того була складна ситуація. Критичність становища в Україні зв'язана з незакінченою пандемією та війсьними діями агресора. Медичні працівники змушені працювати в умовах постійної небезпеки, постійної боротьби з пандемією та наслідками військових дій, кожен день бачити неприродну смерть людей.

Мета статті. Теоретично проаналізувати психологічні особливості стресостійкості працівників медичної сфери.

Останні роки проблема стресу та особливо стресостійкості набуває дедалі нової актуальності та розповсюдженості. Значно збільшується цікавість досліджень даної проблеми в психологічній науці. Багато науковців розглядають феномен стресостійкості в окремих різних його формах прояву, але вимоги сучасності вимагають комплексного його дослідження.

Так, А. Боднар, В. Бордов, Н. Макаренко розглядають стресостійкість в якості інтегративної властивості особистості що має власну складність; Б. Варданян, Л. Картенсен, В. Крайнюк, В. Мозговий, Д. Натт, О. Полякова описували вікові особливості появи стресостійкості; Н. Бамбурак аргументує вагомість активізації внутрішніх можливостей та пропонує механізми виконання яких дозволить особистості оволодіти вміннями саморегуляції стресом, і в результаті конструктивно долати складні життєві ситуації. На даний момент вкрай необхідним є вивчення проблеми стресостійкості саме фахівців, в яких професійна діяльність кожен день відбувається в умовах особливо небезпечних для життя.

Психологічні особливості стресостійкості особистості розкрито у наукових дослідженнях: теорії стресу (Р. Лазарус, Г. Сельє, С. Фолкман та ін.); стресових ситуацій (А. Бодальов, Ф. Василюк, Л. Виноградова, Л. Дика, С. Суботін, Г. Фоменко та ін.); емоційної (Л. Аболін, В. Писаренко та ін.) і психологічної стійкості (Е. Крупник, Е. Лебедева та ін.), стресостійкості (А. Баранов, В. Бодров, М. Корольчук, В. Крайнюк, А. Обозов та ін.), індивідуальної стійкості до стресу (Б. Величковський та ін.), де схарактеризована роль фізіологічних і психічних передумов формування стресостійкості особистості. У науково-психологічній літературі поняття «стресостійкість» учені пов'язують зі здатністю особистості протистояти стресу. У психологічному словнику за редакцією Н. Побірченко стрес визначається як «стан