

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: здобувач II курсу 291 М групи,
заочної форми навчання
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Саган Валентин Валентинович

Керівник: докторка економічних наук,
професорка Ушкаренко Ю.В.

Рецензент: директор ТОВ
«ВІНКОНЦЕПТПОСТАЧ»
Алісевич С.В.

Івано-Франківськ, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. КОНФЛІКТ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ	8
ВЗАЄМОДІЇ	
1.1 Зміст конфлікту у сучасній організації.....	8
1.2 Детермінанти виникнення та розвитку конфліктної взаємодії	14
1.3 Конфліктна поведінка як фактор формування організаційної культури сучасної організації.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-КОМУНІКАТИВНОЇ	
ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	23
.....	
2.1 Управління міжособистісними зв'язками з урахуванням зміни системи комунікативних мереж	23
2.2 Використання організаційної міфології в процесі становлення корпоративної культури.....	28
РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ КОНСТРУЮВАННЯ	
ЕФЕКТИВНОЇ КОНФЛІКТНОЇ	33
ВЗАЄМОДІЇ	
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

Актуальність теми. В умовах системних змін в українському суспільстві спостерігається високий рівень конфліктності. Соціально-економічні та політичні трансформації, які відбуваються, змінюють ідеології, стандарти життя, культурні норми та цінності, що провокує виникнення конфліктів різного масштабу та характеру. Нестабільність соціальних змін, вплетених у глобальні комунікативні процеси, а також високий рівень соціальної незадоволеності сприяють збільшенню кількості соціальних конфліктів, особливо у трудових і організаційних відносинах.

Важливим є комплексний підхід до виявлення та регулювання конфліктів, які впливають на діяльність організацій. Особливу увагу слід приділяти розробці технік і методів управління конфліктною взаємодією як складової організаційної культури.

Запозичення концептуальних основ і технологій для врегулювання конфліктів повинно бути супроводжене їх аналізом та науковим дослідженням можливостей впровадження у сучасних умовах. Дослідження у сфері конфліктології зазвичай присвячені аналізу теоретичних та методологічних аспектів конфліктів, зокрема причин їх виникнення, динаміки розвитку та методів оптимізації. У літературі широко досліджується проблема факторів, що впливають на трудові конфлікти в організаціях різних форм власності, а також описані стратегії їх профілактики та вирішення. Деякі науковці зосереджуються на аналізі конкретних конфліктних ситуацій, приділяючи особливу увагу психологічним аспектам взаємодії та розробці заходів для покращення соціально-психологічного клімату в організаціях.

Поза межами наукового аналізу досі залишаються питання управління конфліктами в умовах трансформації комунікативного простору сучасних організацій. Сучасні обставини вимагають нового рівня теоретичного дослідження ролі та значення конфліктних взаємодій, з

урахуванням розвитку організаційних комунікацій та аналізу поведінки учасників у конкретних соціально-комунікативних практиках. Це дозволить глибше зрозуміти організаційну культуру, зокрема, виявити динамічну нерівновагу в інформаційних обмінах та стосунках у рамках комунікативного дискурсу.

Теоретичні аспекти конфліктології та розвитку організаційної культури продуктивно розвиваються в роботах О.Г. Антонова-Турченко, О.І. Бондарчука, Л. М. Карамушка та багато інших.

Найбільша прогалина відчувається у дослідженнях, що стосуються проектування та використання комунікативних технологій конфліктного менеджменту. Комунікативні взаємодії у процесі формування організаційної культури мають конструктивний потенціал для успішного використання та підвищення ефективності конфліктного менеджменту. Складність, багатоаспектність теоретичних питань та недостатня розробленість практичних аспектів, пов'язаних з аналізом управління конфліктами у процесі формування організаційної культури на основі використання комунікативних технологій визначили вибір мети, завдань, структури та змісту дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами
Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором здійснено дослідження управління конфліктами в процесі формування організаційної культури).

Метою роботи є аналіз управління конфліктами в сучасній організації у процесі формування організаційної культури.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних **завдань:**

- виділити основні концептуальні підходи до вивчення конфлікту, уточнити зміст конфлікту в сучасній організації;
- класифікувати основні детермінанти конфліктної взаємодії в організації, що відображають особливості соціальної поведінки;
- дати авторську інтерпретацію конфліктної поведінки у контексті формування корпоративних комунікацій та організаційної культури;
- дослідити механізми функціонування формальних та неформальних комунікативних мереж в організації, оцінити ступінь їх впливу на формування організаційної культури;
- узагальнити соціально-комунікативні практики регулювання конфліктної взаємодії, які є емпіричною основою ідентифікації ефективних засобів управління конфліктами;
- запропонувати комунікативні техніки та технології управління конфліктами у сучасній організації, що сприяють формуванню сильної корпоративної культури та спрямовані на підтримку соціально-прийняттого рівня конфліктності.

Об'єкт дослідження – сукупність соціальних відносин щодо управління конфліктами в процесі формування організаційної культури.

Предмет дослідження – соціально-комунікативні практики управління конфліктною взаємодією.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є принципи системного підходу, об'єктивного пізнання соціальної дійсності, діалектико-логічний та структурно-функціональний методи, метод формалізованого інтерв'ю з вивчення системи управління конфліктами в організації. У роботі використані теоретичні та прикладні положення теорії управління, теорії комунікативної дії.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- запропоновано авторську інтерпретацію конфліктної взаємодії як

одного з видів соціальної взаємодії у сучасній організації. Дане трактування на відміну від інших тлумачень акцентує увагу на комунікативній природі конфлікту, оскільки конфлікт визначається як форма комунікації і є невід'ємною частиною системи соціальних відносин в організації;

- доведено, що управління конфліктною взаємодією в організації є частиною системи формування організаційної культури. Сильна організаційна культура має на увазі серед іншого наявність соціальних технологій управління конфліктною взаємодією;

- встановлено, що достатньою та необхідною умовою регулювання конфліктної взаємодії виступає система ефективних формальних та неформальних комунікативних мереж. Доведено, що для ефективного функціонування сучасної організації необхідна стійка система внутрішніх організаційних комунікативних зв'язків, що сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату та підтримці соціально прийняттого рівня конфліктності;

- аргументовано положення про конструктивний потенціал міфотехнологій, що реалізується на основі вже наявного в організації культурного капіталу у вигляді існуючих міфів, традицій, ритуалів.

Практична значущість одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані при розробці теорій управління, орієнтованих на обґрунтування та методологічне забезпечення технологій управління; у подальших розробках з проблем управління конфліктною поведінкою та взаємодією та у розширенні його екстра поляції на соціальні системи; при розробці моделей організаційного розвитку та підвищення ефективності діяльності організацій.

Апробація результатів роботи Результати кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні

пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 07-08 листопада 2024 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

КОНФЛІКТ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

1.1. Зміст конфлікту у сучасній організації

Актуальність дослідження конфліктів у сучасній організації визначається тим фактом, що організація в даний час розуміється не тільки як система функцій, нормативів, але і як сфера міжгрупової та міжособистісної взаємодії. У вітчизняній літературі сучасна організація розглядається як цілеорієнтована система, де функціонують різні за своїми соціально-економічними інтересами ієрархічно підпорядковані групи. Ці групи є структурним елементом організації та суб'єктами цілепокладання. Вони схильні до абсолютизації своїх цілей, що створює підґрунття для неузгодженості інтересів підрозділів в організації. Крім цього, для реалізації своїх цілей групи потребують ресурсів: матеріальних, фінансових, людських, владних тощо, які завжди обмежені.

Еге. Дюркгейм стверджував, що «конфлікт – універсальне явище соціального життя, але не менш універсальні співробітництво, взаємообмін і згуртованість людей; конфлікт, якщо він вирішується ефективно і мирно, відіграє двояку роль – виступає симптомом соціальних проблем і є одночасно засобом відновлення соціальної рівноваги» [29].

Істотний внесок у дослідження конфліктів вніс М.Вебер . «З погляду Вебера, суспільство не є чимось цілим і організованим, на кшталт суспільно-економічної формації, а є певним балансом протилежних статусних груп, кожна з яких має свої економічні інтереси, політичні амбіції, світогляд. Між цими групами йде постійний конфлікт за зміцнення та підвищення свого статусу» [21, с. 156].

У сучасній науковій літературі соціальний конфлікт розглядається як частина соціальної суперечності. З цієї позиції соціальний конфлікт характеризується як «випадок загострення соціальних протиріч, що виражається у зіткненні різних соціальних спільнот – класів, націй, держав,

соціальних груп, соціальних інститутів тощо, обумовлений протилежністю чи суттєвою відмінністю їх інтересів, цілей, тенденцій розвитку» [19, с. 693]. В табл. 1.1. представлені теорії конфліктів.

Таблиця 1.1

Теорії конфліктів

Теорія	Суть теорії
Структурно-функціональна теорія(О.Конт, Т.Парсонс, Р.Мертон, Смелзер, Р.Дарендорф)	Суспільство, як цілісний організм, кожна з частин якого здійснює певну соціальну функцію, без чого немислимо рівновагу організму в цілому. Функція в цьому випадку є об'єктивний зв'язок між соціальним суб'єктом або інститутом даного суспільства та його потребою самозбереження та «нормального» розвитку. Порушення відносин функцій та поява дисфункцій виявляється джерелами конфліктності.
Теорія позитивно-функціонального конфлікту Л.Козера	Конфлікт як «боротьбу за цінності та претензії» вбачаючи в ньому певну соціальну напруженість між тим, що є, і тим, що має бути, відповідно до почуттів, поглядів, інтересів певних соціальних груп та індивідів. Конфлікти, на його думку, виконують важливі функції: 1) розряджають напружені відносини між учасниками, даючи вихід негативним емоціям, конфлікт, що завершився, дозволяє зберегти взаємини між конфліктуєчими сторонами; 2) у ході конфліктної взаємодії люди більше впізнають один одного, оскільки конфлікт виконує функцію, що тестує. Взаємне пізнання у процесі комунікації сприяє трансформації ворожих відносин у відносини співробітництва.
Загальна теорія конфлікту К. Боулдінгу	Більшість соціальних конфліктів мають спільні елементи та загальні риси в моделях свого розвитку, вивчення яких дозволяє уявити феномен конфлікту в будь-якому його особистому прояві.

Джерело: складено автором на основі [22; 24; 26; 46].

Ключовим аспектом дослідження конфлікту в організації є питання його локалізації та часової структурованості. Теоретичні моделі, представлені в сучасній літературі, можна класифікувати на три основні групи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Теоретичні моделі конфліктів

Група	Модель	Характеристика моделі
-------	--------	-----------------------

I група	Моделі, що розглядають конфлікт як «епізод», який має свій початок у часі і закінчується з його вирішенням.	Виділяє п'ять стадій конфлікту: попередні умови (передумови); латентний конфлікт; усвідомлений конфлікт; маніфестація конфлікту; наслідки конфлікту.
II група	Входять описи конфлікту як фазового циклічного процесу, що проходить ряд послідовних фаз (етапів, стадій) у своєму розгортанні, кожна з яких має специфічні характеристики, умови виникнення, параметри і т.д. (Р. Дарендорф, Р. Раммель та ін).	Виділяє п'ять послідовних фаз конфлікту: латентна фаза, змістом якої є наявність потенційних відмінностей у цінностях, об'єктивних обставинах, поглядах; ініціююча фаза або фаза інциденту, коли потенційні відмінності стають актуальною основою взаємодії; балансування сил – фаза реальної конфліктної взаємодії, коли сторони оцінюють сили один одного і протистоять проблемі, що виникла в спробі досягти рішення; баланс сил – фаза тимчасового пристосування до наслідків, що випливають з конфлікту; стадія розколу, коли в сторін виникає переконання, що обставини знову дозріли для прояву потенційного конфлікту.
III група	Застерігають від розгляду конфлікту як добре структурованого, послідовного процесу, що розвивається за певною схемою, оскільки конфлікти часто стають некерованими.	Для правильного розуміння того, що відбувається всередині зони конфлікту, необхідно враховувати, що він детермінований особливостями сприйняття та інтерпретації суб'єктів. У цьому підході конфлікт розглядається в рамках системи комунікації як процес, що трансформується під впливом механізмів сприйняття та інтерпретації учасників конфліктного процесу.

Джерело: складено автором на основі [22; 24; 26; 46].

Розглянуті підходи швидше доповнюють, ніж виключають одне одного. Конфлікти в організації взаємопереплетені, впливають один на одного, рідко проявляються в чистому вигляді як добре структурований процес. Вони вбудовані у повсякденну взаємодію членів організації, у систему комунікації та найчастіше протікають у прихованій, незавершеній формі. Аналіз конфліктів в організації передбачає їх угруповання, класифікацію за суттєвими ознаками, що є методичним інструментом

розрізнення всього спектра конфліктних проявів. Можлива класифікація конфліктів у створенні пропонується автором і вказує на типи та види конфліктів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація конфліктів

За джерелами виникнення	А) конфлікт потреб	Виникає в першу чергу з приводу засобів життєзабезпечення: обмеженість ресурсів, через розподіл необхідних благ. В основі такого конфлікту лежить, перш за все, незадоволеність економічним становищем, яке сприймається як погіршення порівняно зі звичним рівнем життя.
	Б) конфлікт інтересів.	Цей тип конфлікту міцно пов'язаний із взаємовідносинами людей, тими їхніми бажаннями та прагненнями, які стимулюють економічну та соціальну поведінку. Предмет інтересу – це не саме благо як таке, а ті позиції особистості або соціальної групи, які забезпечують можливість отримання даного блага. А оскільки займані позиції ніколи не бувають рівними, остільки інтереси в певному сенсі конфліктніші, ніж потреби.
	В) конфлікт цінностей	Тимчасово роз'єднуючи людей, такий конфлікт натомість зберігає ресурс ціннісних установок на солідарність, що в кінцевому рахунку має позитивне значення, допомагає врегулюванню конфліктної ситуації.
Конфлікти щодо комунікативної спрямованості	горизонтальні	Взаємини рівних за своїм посадовим статусом опонентів, виникають між колегами по роботі.
	вертикальні	Зіткнення різних за посадою людей чи груп (між підлеглими та начальством).
	змішані	Називаються ті конфлікти, у яких представлені колеги, і керівники різних рівнів.
За суб'єктами конфліктної взаємодії	А) внутрішньоособистісний конфлікт	Це конфлікт усередині людини, між різними сторонами його «Я», між його бажаннями, між миттєвими потребами та системою норм і цінностей, яка закладена в ньому з дитинства. Це завжди боротьба двох протилежних тенденцій у свідомості одного індивіда. В основі будь-якого внутрішньоособистісного конфлікту лежить проблема вибору. Індивіду майже завжди задані кілька варіантів дій, моделей поведінки у одній й тій же соціально

		значимій ситуації. Протиборство взаємовиключних прагнень породжує внутрішньоособистісний конфлікт
	Б) міжособистісний конфлікт	Виникає там, де стикаються різні школи, манери поведінки. В організації міжособистісний конфлікт – це найчастіше боротьба керівника за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, час використання обладнання чи схвалення проекту; ця боротьба за владу, привілеї; це зіткнення різних точок зору у рішеннях проблем, різних пріоритетів.
	В) конфлікт між особистістю та групою	Може виникнути, якщо особа займе позицію, що відрізняється від позиції групи. У процесі функціонування групи виробляються групові норми, стандартні правила поведінки, яких дотримуються її учасники, але у організації люди взаємодіють безпосередньо один з одним як функціонери організації. Виникають стосунки не регламентовані жодними інструкціями. Дотримання групових норм забезпечує прийняття чи неприйняття індивіда групою.
	Г) міжгруповий конфлікт	Деяке число індивідів, що утворюють групу вступають у конфлікт з іншою групою, що не включає індивідів з першої групи. Це найпоширеніший вид конфлікту, оскільки індивіди, приступаючи до впливу інших, зазвичай намагаються залучити собі прибічників, формувати групу. Міжгруповий конфлікт часто виникає через відсутність чіткого узгодження функцій та графіків роботи між підрозділами. Причиною може бути і дефіцит ресурсів: матеріалів, інформації, нового устаткування, часу тощо. Міжгрупові конфлікти виникають і між неформальними групами

Джерело: складено автором.

У свою чергу міжособистісні конфлікти поділяються на такі типи:

- простий, суть якого полягає в тому, що одна людина заявляє «Я хочу зробити А», інша має намір «зробити Б», при цьому їхня поведінка несумісна;

- псевдо-конфлікт відбувається, коли індивіди дотримуються однієї точки зору, але через неправильну комунікацію думають, що між ними

немає згоди;

- еґо-конфлікт виникає, коли особи починають відстоювати свої позиції;

- раціональний та емоційний конфлікти;

- рольовий конфлікт тощо.

Таким чином, конфлікт в організації є приватним випадком взаємодії між людьми в процесі їхньої спільної діяльності, що характеризується наявністю комунікативної складової і відрізняється від інших випадків соціальної взаємодії наступним. У процесі міжособистісного конфлікту: люди стикаються один з одним безпосередньо, віч-на-віч; між людьми виникають та підтримуються конфліктні відносини; стикаються потреби, цілі, цінності людей, входять у суперечність їх мотиви, інтереси, думки; протиборчі сторони по-різному трактують конкретну ситуацію зіткнення, кожна з них має власні уявлення про ситуацію, про те, які причини породили конфлікт, про те, хто має рацію, хто винен; конфліктанти по-різному бачать способи виходу з конфлікту.

Сфера управління та управлінських відносин є найбільш схильною до виникнення конфліктів у соціальних взаємодіях. Під час виконання управлінських функцій у різних аспектах соціальної реальності створюються умови, які об'єктивно й суб'єктивно сприяють формуванню конфліктності.

На нашу думку, для науки управління та прикладної значущості конфліктології найбільш прийнятним визначенням конфлікту в організації буде визначення його як «нормального прояву соціальних зв'язків і відносин між людьми, способу взаємодії при зіткненні несумісних поглядів, позицій та інтересів, двох або більше сторін, взаємопов'язаних, але які мають свою мету. Важливо відзначити, що за будь-якого варіанта визначення конфлікту необхідне дотримання низки вимог, які включають

вказівку на суспільну природу та закономірний характер конфлікту як умови та процесу взаємодії суб'єктів соціальних зв'язків, підкреслену фіксацію уваги на зіткненні та протиборстві залучених до конфлікту сторін, розподіл повноважень впливу конфліктної поведінки, тобто врегулювання конфлікту і, отже, управління ним.

1.2. Детермінанти виникнення та розвитку конфліктної взаємодії

Теорія управління пройшла шлях від управління працею, через управління організацією, до управління поведінкою та міжособистісними відносинами в організації, що збігається з тенденцією зростання значущості в управлінні фігури людини як суб'єкта та об'єкта управління. Самореалізація, творчий потенціал, гармонія міжособистісних відносин основні знакові поняття сучасної управлінської теорії. Сучасна управлінська теорія дійшла до розуміння того, що управління складне, багатопланове явище, в основі якого діяльність людини і сама людина як ще більш складне та багатопланове явище.

Сучасна конфліктологічна парадигма, запропонована дослідниками, безумовну перевагу віддала проблемам контролю та вирішенню конкретних конфліктних ситуацій, що постійно виникають у житті суспільства. Тому основними завданнями аналізу стали виявлення факторів і детермінант, що викликають ці ситуації, розробка регулюючих їх «соціальних технологій». При цьому велика увага відведена осмисленню та врахуванню ролі свідомості, психології, стану духовного світу учасників конфлікту у його виникненні та перебігу.

Сучасні умови визначають нові вимоги розвитку теорії управління. Зростання динаміки інноваційних впроваджень, активізація змін у зовнішньому середовищі організацій ставлять найважливіше завдання

управління, пов'язане з необхідністю постійного здійснення цільових змін, що адекватно пристосовують організацію до реалій оточення, що розвивається і постійно вдосконалюється. Автори виділяють різні характеристики конфліктної взаємодії. При аналізі літератури автором було виділено такі основні детермінанти виникнення та розвитку конфліктної взаємодії (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

Основні детермінанти виникнення та розвитку конфліктної взаємодії

Детермінанти	Характеристика
Соціальні	* цінності, інтереси та переконання; * потреби та мотиви; * статус та ролі; * втрати та спотворення інформації;
Соціально-економічні	* обмеженість ресурсів; * незадоволеність заробітною платою; * погані умови праці;
Соціально-демографічні	* статеві особливості; * сімейний стан; * рівень освіти; * приналежність до різних національних утворень;
Соціально-психологічні	* сприйняття конфліктної ситуації; * темперамент та риси характеру; * соціальна ідентичність; * фрустрація; * неадекватна самооцінка та оцінка результатів діяльності та особистості.

Джерело: складено автором.

Великий вплив на виникнення та розвиток конфліктів надає світогляд особистості. У науковій літературі термін світогляд визначається як метод духовного освоєння діяльності, як розуміння сенсу людського життя, суспільства, зафіксоване в системі духовних цінностей [7]. Значні відмінності у світоглядах членів організації ускладнюють їх співробітництво. У цьому випадку є ґрунт для значних внутрішньоорганізаційних протиріч і конфліктів. Світогляд також визначається як система узагальнених поглядів на світ і місце людини в ньому, на

ставлення людей до навколишньої дійсності і самих себе, а також обумовлені цими поглядами їх переконання, ідеали, принципи пізнання та діяльності. Носій світогляду – особистість та соціальна група, які сприймають дійсність крізь призму певної системи поглядів, що впливає на норми поведінки, життєві прагнення, інтереси людей [5, с. 167].

У вітчизняній літературі конфлікт характеризується як «вища стадія розвитку протиріч у системі відносин людей, соціальних груп, соціальних інститутів, суспільства в цілому, яке визначиться посиленням протилежних тенденцій та інтересів соціальних спільностей та індивідів» [9, с. 33]. З наведеного визначення очевидно, що одним із суттєвих ознак конфлікту є протилежність інтересів. Таке тлумачення аналізованої категорії властиве, перш за все, вітчизняним авторам, але не тільки їм. Прихильники функціоналістської моделі суспільства вважають, що конфлікти можуть бути приведені в стан гармонії шляхом задоволення інтересів та потреб конфлікуючих сторін. Американський політолог Д. Аптер зазначає, що головне питання при аналізі конфліктів полягає в тому, як трансформувати конфлікти цінностей у конфлікти інтересів [22, с. 382]. На думку, яка йде від Е. Дюркгейма і Т. Парсонса, розбіжність цілей та інтересів людей або відповідних груп є головною причиною конфліктів [45, с. 259].

Американські автори Р.Фішер і У.Юрі, розглядаючи шляхи вирішення конфліктів, наголошують: «... говорять про інтереси, а не про позиції», «щоб досягти розумного рішення» необхідно примирити інтереси, а не позиції. ... За протилежними позиціями поряд із протиріччями знаходяться розділені та прийнятні інтереси» [41].

При аналізі інтересів як основи конфлікту багато дослідників звертають увагу на суміжні соціальні явища, що генетично передують інтересу. Категорія «потреби», що трактується як стан нестачі чогось, що організм (особистість, група) намагається заповнити. Потреба передуює

інтересу, який є усвідомлена потреба. Зазвичай в інтересі співвідносяться очікування задоволення будь-якої значущої людини потреби, досягнення цілей і можливість їх здійснення. У разі явного розходження між ними може настати стан фрустрації, який здатний посилити соціальну напруженість, підвести до виникнення гострих конфліктів [18].

Певним ключем до розуміння поведінки людей, а отже до з'ясування джерела конфлікту, і зрештою до ефективного управління конфліктом, є теорія соціальних ролей. Інтереси та (розумні умовно) «територіальні кордони» групи зазвичай співвідносяться з ціннісно-нормативними установками, що визначають статус та цілі індивідуумів у рамках конкретної суспільної структури чи організації. Тому групу чи організацію можна характеризувати як структуру ролей та соціальних відносин. Структура (або організація) відображає стабільну сторону суспільної системи. Таким чином, можна зробити висновок, що статус і роль є первинними елементами системи, її найважливішими стабілізуючими компонентами.

Щодо міжвікових відмінностей і їх впливу на міжособистісні стосунки в колективах часто виділяються такі проблеми, що спричиняють конфлікти: молоді працівники часом схильні переоцінювати свої можливості та недооцінювати досвід старших; досвідчені старші працівники не завжди допомагають молодим, особливо під час їхньої адаптації; старші працівники можуть недооцінювати здібності молоді; молоді співробітники не завжди розуміють специфічні труднощі та потреби старшого покоління, їхній консерватизм і обмежену здатність до сприйняття нововведень.

Дослідження під когнітивним кутом зору показує, що соціальні переконання і судження здатні перекрутити сприйняття реальності, створити ілюзії та упередження і стати серйозним фактором виникнення і подальшого розвитку конфлікту. Проблемі сприйняття у конфліктних ситуаціях

присвячено чимало наукових досліджень.

Правильна оцінка типу темпераменту людини дозволяє прогнозувати її поведінку у конкретних ситуаціях, будувати ефективні моделі взаємодії з нею з урахуванням індивідуальних особливостей. Характерологічні особливості є чинником, що породжує конфлікт і впливає на специфіку його протікання. Причиною конфлікту організації може бути розбіжність характерів індивідів. Це дуже поширена причина в різних сферах людської діяльності [17].

У руслі когнітивістської традиції оформилася теорія соціальної ідентичності, що набула широкого застосування у дослідженні міжособистісних конфліктів та конфліктів в організації. У сучасних теоретичних концепціях конфлікт характеризується як ідентифікація, самовизначення, самоствердження у своїх правах, інтересах та територіальних межах групи, колективу чи індивідуума.

Таким чином, ми проаналізували різні причини виникнення конфліктів в організації та вплив факторів на процес розвитку конфліктної поведінки. Тим самим наблизилися до проблеми розгляду конфліктної поведінки в рамках формування організаційної культури в організації, оскільки процес формування певної культури в організації включає управління міжособистісними зв'язками, в тому числі конфліктною взаємодією.

1.3 Конфліктна поведінка як фактор формування організаційної культури сучасної організації

Ускладнення професій і стрімке зростання вимог до якості складної продукції висунули на передній план необхідність виховання працівників, які усвідомлено ставляться до своєї праці, зацікавлені у кінцевому

результаті й дотримуються норм та правил організації. В концепції людських відносин людина розглядається не лише як виконавець певної роботи, але і як особистість із власними соціальними інтересами.

Ідеї школи людських відносин були розвинуті психологічною школою в теорії організацій і поведінки в організаціях. Теорія організаційної поведінки досліджує динаміку міжособистісних відносин і ґрунтується на двох основних положеннях: поведінка людей у межах організації суттєво відрізняється від їхньої поведінки поза нею, і люди діють на основі не реальності, а її суб'єктивного сприйняття. Відносини та поведінку співробітників можна пояснити й передбачити через аналіз на трьох рівнях: індивідуальному, груповому й організаційному. До організаційної поведінки належать такі аспекти, як організаційна культура, задоволеність працею, трудові конфлікти, неформальні структури, міжособистісні комунікації та управлінське лідерство.

Конфлікт в організації – це процес, що проходить через певні етапи. Конфліктна поведінка виникає після усвідомлення конфлікту й полягає в діях, спрямованих на перешкоджання досягненню іншою стороною її цілей та інтересів. Ця стадія вимагає не лише розуміння протиріч, але й психологічної готовності до боротьби. В результаті конфлікт інтересів загострюється, руйнуються попередні структури взаємодії, а емоційне напруження зростає, посилюючи ворожість і агресивність, що лише підсилює конфліктні дії.

При аналізі літератури, присвяченої дослідженню організаційної культури, автором було виділено два підходи до культури організації. Перший підхід до культури організації як до об'єкта управління охоплює безліч теорій, присвячених елементній структурі та властивостям організаційної культури. У структурі корпоративної культури можна виділити три основні компоненти (табл. 1.5):

Компоненти структури корпоративної культури

Компоненти	Характеристика
Базові правила, яких дотримуються члени організації у своїй поведінці та діях.	Вони пов'язані з баченням навколишнього середовища людини (групи, організації, суспільства тощо) і регулюючих її змінних (природа, час, робота, характер відносин і т.д.)
Цінності, яких може дотримуватись людина.	Цінності орієнтують, яку поведінку вважатимуть припустимою чи неприпустимою. У деяких організаціях вважається, що «клієнт завжди має рацію», тому в них не можна звинувачувати клієнта за невдачу в роботі. В інших – усе навпаки. Однак прийнята цінність допомагає людині зрозуміти те, як вона має діяти у конкретній ситуації.
«Символіка», з якої ціннісні орієнтації «передаються» членам організації.	Деякі фірми мають спеціальні документи, де детально описані ціннісні орієнтації. Зміст і значення останніх найповніше розкриваються працівниками через «ходячи» історії, легенди та міфи. В результаті цього останні надають іноді більше впливу на людей, ніж цінності, які записані в рекламному буклеті компанії.

Джерело: складено автором.

З точки зору аксіології (вчення про цінності), цінності визначаються як властивості соціальних об'єктів, що задовольняють певні потреби індивіда або групи людей. Ціннісні відносини не виникають, доки суб'єкт не відчуває проблеми із задоволенням актуальної потреби. У контексті організаційної культури цінності можна розглядати як бажані події або цілі, які є важливими для людини чи групи та впливають на вибір способів, методів і виконання дій. У цьому випадку цінності виступають стимулом і важливою умовою для будь-якої взаємодії, включаючи конфліктну.

Окрім цінностей, до структури корпоративної культури також входять внутрішньоорганізаційні норми та соціальні ролі. Норми – це

узагальнені правила поведінки співробітників, що спрямовані на досягнення цілей організації.

У рамках другого підходу організаційна культура сприймається як соціальний феномен. В результаті аналізу літератури, присвяченої дослідженню організаційної культури, а також на основі виділених підходів, автор представляє дві точки зору на взаємозв'язок організаційної культури, міжособистісної комунікації та конфліктної поведінки. Згідно з першою, організаційна культура є фактором формування конфліктної поведінки в організації. Існуючі цінності та норми поведінки, будучи параметрами організаційної культури, формують міжособистісні відносини в організації, у тому числі і конфліктну поведінку. Друга думка передбачає, що конфліктна поведінка впливає формування організаційної культури у організації.

Таким чином, організаційна культура є важливим компонентом і умовою існування організацій. На людину в організації впливає велика кількість соціальних факторів, які умовно поділяються на дві групи: структура формальних та неформальних соціальних відносин, і орієнтація та переконання, що лежать в основі об'єднання членів колективу, що впливають на їхню поведінку [12].

Соціальні взаємодії між елементами організації є частиною внутрішньої підсистеми комунікації у створенні. Комунікації є одночасно і міжособистісним, і організаційним процесом і знаходяться відповідно під впливом як індивідуальних факторів, характерних для даної особистості, так і організаційних. Комунікація є важливим аспектом організаційної культури. Комунікація належить до тих процесів, якими підтримується і самовідтворюється культура організації [15].

Визначення терміна «організаційна культура» дозволяє відзначити зв'язок основних елементів культури із поняттям комунікації. Оскільки джерелом цінностей, норм і традицій виступає сутнісна характеристика

керівника (працівника). Оскільки конфліктна поведінка є фактором формування організаційної культури в організації, то вона має бути піддана управлінню з метою формування сильної організаційної культури в організації.

Невміння грамотно вирішувати конфлікти, керувати конфліктними ситуаціями, незнання того, як використовувати конфлікти для розвитку організації є факторами, що перешкоджають досягненню успіху конкретної організації, особливо в умовах жорсткої конкуренції. Для формування ефективної організації культури необхідно раціональне управління конфліктом, що передбачає управління конфліктною поведінкою з метою виведення конфліктної ситуації в позитивне русло.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-КОМУНІКАТИВНОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

2.1. Управління міжособистісними зв'язками з урахуванням зміни системи комунікативних мереж

Однією із значних проблем у організації, із якими людям завжди доводиться зіштовхуватися, є проблема попередження та врегулювання міжособистісних, організаційних конфліктів. Стає дедалі очевиднішою тенденція зростання зусиль із врегулювання конфліктів. Разом з тим, у сучасному світі ще погано використовується в управлінні регулятивний

потенціал соціальної комунікації і, очевидно, недостатньо використовуються самі комунікативні технології, що забезпечують запобігання та вирішення соціальних конфліктів.

Згідно з результатами дослідження, найпоширенішою проблемою, з якою доводиться стикатися у процесі здійснення управління організацією, є проблема взаємодії та комунікацій [32]. Формування комунікативних мереж і створення сприятливих умов для ефективного функціонування комунікацій в організації є однією з найважливіших завдань управління. Обмін інформацією є ключовою складовою всіх основних видів діяльності організації. Відсутність або неналежне функціонування комунікаційних зв'язків негативно позначається на загальному функціонуванні організації. Це пояснюється кількома причинами:

- керівники підрозділів змушені витратити багато часу на пошук і обробку необхідної інформації;
- в одних підрозділах відчувається нестача інформації, тоді як в інших – інформаційне перевантаження;
- працівники організації недостатньо обізнані про її діяльність, плани та орієнтацію в зовнішньому середовищі, що негативно впливає на інтеграційні процеси та точність виконання вказівок керівництва тощо.

Як показало проведене автором дослідження однією з причин виникнення конфліктних ситуацій в організації є втрати та спотворення інформації (так вважає 47% респондентів), причому 3% з них зазначили, що втрати та спотворення інформації в діяльності керівника можуть призвести до погіршення їхніх відносин з працівниками. У той же час 5% респондентів вважають, що для більшого поліпшення відносин між співробітниками в організації необхідно виключити втрати та спотворення інформації. Дослідження проводилося методом формалізованого інтерв'ю з метою вивчення системи управління конфліктами в організації.

Міжособистісна комунікація – це процес мовної взаємодії між учасниками, який супроводжується їхнім впливом один на одного. Цей тип комунікації має три ключові особливості, що визначають його специфіку: невідворотність і неминучість, оскільки комунікація є необхідною умовою людського існування як соціальної істоти; незворотність, яка полягає в тому, що сказане неможливо скасувати або забути; і безпосередній зворотний зв'язок, який є обов'язковою умовою ефективної міжособистісної взаємодії.

Ключовим чинником у поетапності процесу міжособистісної комунікації є міжособистісні відносини, які формуються через ділові та творчі контакти – як офіційні, так і неофіційні, а також завдяки емоційному сприйняттю людей один одного. Розвиток цих відносин поетапно пов'язаний із характером міжособистісної комунікації, зокрема її формою і змістом.

Східний вертикальний потік управлінської інформації завжди збалансований висхідним самоорганізуючим потоком «знизу». Залежно від ступеня впливу низхідного потоку інформації можливі два типи організації комунікативного простору: з максимальною централізацією управління та вкрай обмеженою некерованою сферою; з розширеною некерованою сферою, коли процеси управління протікають спонтанно, але за раніше встановленими правилами. Порушення таких правил дезорганізує комунікативний простір.

Канали зворотного зв'язку процесу управління є східними потоками інформації в напрямку підлеглий-керівник. У такому випадку керівники вищого рівня отримують інформацію про проблеми та поточний стан справ у кожному підрозділі організації, що дає їм можливість постійно коригувати та змінювати заходи впливу на поведінку підлеглих усіх нижчих рівнів. Підлеглі можуть використовувати висхідні інформаційні

потоки, щоб донести до вищого керівництва інформацію про проблеми, які виникають як у окремих підрозділах організації, так і в окремих працівниках. Проте висхідні вертикальні комунікаційні потоки часто містять спотворення та помилки з боку учасників комунікативного процесу. Зазвичай нижчі рівні комунікації не переслідують своїх корисливих інтересів, проте рідко проявляють зацікавленість в об'єктивності інформації, що передається вгору.

Одним із найефективніших способів розвитку комунікації в групі чи організації є тренінг, який поєднує всі активні методи навчання. Соціально-психологічний тренінг допомагає людині управляти стилем своєї поведінки, усвідомлюючи, як її сприймають інші, які дії викликають їх симпатію чи антипатію, а також розвиває такі особистісні якості, як чутливість і толерантність до інших людей, їхніх установок і прагнень. Цей тренінг зосереджений на активних методах групової психологічної роботи, що сприяють розвитку комунікативної компетентності. Основною увагою тут є взаємодія між людьми, зокрема в колективі, а також способи вирішення конфліктів, що виникають під час спілкування, вплив і протистояння впливу.

З управлінської точки зору, для забезпечення ефективної комунікації в організації необхідно враховувати певні принципи, оскільки вони зосереджують увагу на чотирьох ключових сферах: якості повідомлення, умовах прийому, підтриманні цілісності організованих зусиль і використанні переваг неформальної організації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Принципи управління

Принцип ясності	Про комунікацію часто думають просто як про повідомлення. Для того, щоб вона мала якусь цінність, вона повинна пройти випробовування за принципом ясності: повідомлення має ясність, якщо воно виражене

	такою мовою і передано таким чином, що може бути зрозуміле одержувачем.
Принцип цілісності	Управлінські повідомлення радше є засобами, ніж кінцевими цілями. Принцип цілісності полягає в наступному: мета управлінських повідомлень – сприяти встановленню розуміння між людьми у процесі їхньої співпраці, спрямованої на досягнення цілей підприємства.
Принцип стратегічного використання інформаційної організації	Характер цього ключового принципу полягає в наступному: найефективнішою комунікація буває тоді, коли керівники використовують неформальну організацію на додаток до комунікації формальної організації .

Джерело: складено автором.

Недотримання цих принципів може призвести до виникнення комунікативних бар'єрів. Ці перешкоди передачі інформації можуть стати причиною конфліктних ситуацій в організації. У організаційних комунікаціях ключовим аспектом є покращення інформаційного потоку. Серед існуючих методів удосконалення інформаційного обміну, які повинен знати керівник, ми вважаємо, що вони є важливими для регулювання міжособистісних зв'язків в організації.

По-перше, це управління інформаційними потоками. Керівники на всіх рівнях повинні розуміти потреби в інформації своїх підлеглих, колег і вищого керівництва. Важливо, щоб керівник навчився оцінювати як якісні, так і кількісні аспекти своїх інформаційних потреб, а також потреб інших користувачів інформації в організації. По-друге, це управлінські дії. Керівникам рекомендується проводити короткі зустрічі з одним або декількома підлеглими для обговорення змін, нових пріоритетів, розподілу завдань тощо. Також можливо організувати періодичні зустрічі з усіма підлеглими для розгляду тих самих питань.

По-третє, це системи зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок може суттєво покращити міжособистісний обмін інформацією, тому в організації важливо запроваджувати системи зворотного зв'язку. Такі системи є частиною контрольної та управлінської інформаційної системи. Одним із

варіантів системи зворотного зв'язку є переміщення співробітників між різними підрозділами для обговорення певних питань. Ще одним методом є опитування працівників, які дозволяють отримувати інформацію від керівників і співробітників з багатьох питань.

Сукупність факторів змушує індивідів перебудовувати існуючі стійкі комунікативні зразки, щоб пристосуватися до нової ситуації. Якщо така адаптація відсутня, ймовірно виникнення конфлікту. Конфлікт – це слабка чи порушена, чи зруйнована конвенція. Комунікація є засобом, способом видозміни, усунення, створення нових видів та форм конвенції, отже, оптимізує вирішення конфліктів. Сутність комунікативної функції служби персоналу в організації, на нашу думку, визначається діями щодо аналізу інформації та управління комунікаційними потоками Існує три фактори, які можуть породжувати конфліктні ситуації в організаціях. Це інформаційні потоки, організаційна структура та корпоративна культура:

1. Інформаційні потоки. Для невеликих підприємств зазвичай наголошується на важливості потоків зовнішніх комунікацій. На великих підприємствах постає важлива додаткова проблема внутрішнього потоку інформації. Миттєве поглинання отриманої інформації та негайна реакція на неї стають неможливими.

2. Організаційна структура. Ще один істотний фактор, який породжує конфлікти, може бути закладений у самій структурі організації.

3. На безконфліктні комунікації сильно впливають особливості організаційної культури. Наприклад, такий параметр, як чоловіча – жіноча культура. Щодо організації чоловіча роль – «життя для роботи», тобто орієнтація на досягнення мети, а жіноча роль – «заради життя», тобто орієнтація на виконання завдання. Від типу організаційної культури залежить і спосіб вирішення конфлікту.

Одним з видів комунікативних технологій в управлінні конфліктними

ситуаціями в організації є використання міфотехнологій, які застосовуються в сучасній організації як неформальний засіб конструювання та розвитку організаційної культури.

2.2. Використання організаційної міфології в процесі становлення корпоративної культури

Все більшого поширення в організаційному менеджменті набуває соціокультурний підхід, суть якого виражена в тезі Ч. Хенді про те, що «...сильні всепроникні культури перетворили організації на племена, члени яких пов'язані особливими клановими почуттями. Цінності та традиції такого племені підкріплюються їхньою власною мовою, метафорами та міфами про колишніх героїв та драми. Стиль життя зберігається в ритуалах, тому статuti та довідники виявляються зовсім зайвими, – відповіді постачають звичаї та традиції» [13]. Отже, щоб ефективно керувати культурою організацій, необхідно активно використовувати міфотехнології.

Нині міфи видаються як сукупність деяких даних, здатних проводити соціальні процеси. Соціальна міфологія існує тоді, коли у суспільстві відбувається обмін міфами між його членами, що змінює їх суб'єктивні уявлення. Відповідно до комунікаційного підходу до дослідження соціальної міфології у структурі комунікаційного процесу виділяються міфи-повідомлення як комунікації. Міф – це повідомлення, що циркулює в потоках соціальної комунікації поряд з повідомленнями інших порядків. Комунікатори вступаючи у процес комунікації мають намір передати міфічне повідомлення, залучаючи представника іншого культури до світогляду своєї спільноти [21].

В організації постійно циркулюють історії про корпоративні правила поведінки. Це найрізноманітніші історії, міфи і легенди, які передаються

працівниками організації між собою і які несуть адаптує навантаження. Сучасна організація все більше постає як субкультура: зі своєю символікою, цінностями, писаними та неписаними правилами, традиціями та легендами, героями та фольклором [18]. Кожна організація за допомогою своїх засобів комунікації будує власні міфи, які задають структуру побудови комунікативного простору. Міф присутній у культурі, у колективній свідомості, у свідомості індивіда. Здатність міфу впливати на мислення і поведінку людей сьогодні дуже широко використовується як один із способів формування організаційної культури. Багато західних компаній створюють міфи, що мобілізують людей на досягнення цілей організації, надання сенсу людської діяльності, і впроваджують їх у свідомість. Основними функціями міфу є (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Функції міфу

Функція	Особливості
Адаптивна	що узгоджує світосприйняття та тип соціальності.
Творча	що дозволяє існувати зміні як такій і забезпечує гнучкість та виживання людського суспільства.
Пізнавальна	спрямована на створення цілісного образу світу, що включає зовнішній світ, внутрішній світ Я та схеми їх належної взаємодії.
Комунікативна	у межах якої міф служить зв'язком індивіда та її суб'єктивної свідомості з іншим людством через суспільну свідомість безперервний потік обміну інформацією, комунікації та координації.
Координаційна	як архетип соціального досвіду міф передає в стислій формі сприйняття «місця і ролі» різних мешканців цього світу і можливі лінії поведінки в ньому.
Інтегруюча	що здійснює живий зв'язок особистого досвіду з колективним і сприяє одночасно як стійкості суспільства (через його «згуртування» та «однотунності»), так і психологічної захищеності окремих його представників (як засіб подолання почуття відчуженості).

Джерело: складено автором на основі [24].

Як приклад можна навести корпоративну філософію, яку

сформулював Акіо Моріта – Засновник « SONY »: «Передусім, ми прагнемо створити гідні умови роботи талановитим фахівцям, які хочуть виконати свій обов'язок перед суспільством. Якщо нам вдасться об'єднати наших співробітників у єдине ціле, то всі разом ми досягнемо блискучих результатів, незважаючи на недосконалість технічних засобів та нестачу робочої сили». Він стверджував, що компанія – це живий організм, наділений душею, який необхідно «виростити, плекати», а джерело розвитку фірми є її філософія, система цінностей і переконань. «Поділяючи цю філософію, два або кілька працівників виведуть з неї однакові правила поведінки за однієї і тієї ж ситуації. Вони завжди матимуть можливість узгодити короткострокові вимоги з довгостроковою орієнтацією, а головне, пишатися своєю роботою...» – що передбачає згуртованість співробітників корпорації та їх відданість спільним інтересам [43].

У будь-якій організації циркулюють міфи з різними міфологічними мотивами. Існує думка, що будь-яка класифікація корпоративних міфів пов'язана з тією функцією, яку виконує міф у цій організації. Виходячи з цього, міфологічні сюжети можна поділити на такі групи: міфи про те, як все зароджувалося; міфи про те, що раніше було краще. Такі міфи особливо поширені у великих компаніях. Серед найрізноманітніших міфів, що існують в організації, виділяють міфи про встановлення серед людей певних соціальних інститутів, ієрархії, правил, звичаїв та обрядів, що регулюють соціальну взаємодію, існуючі комунікації.

Методом розуміння і присвоєння тій чи іншій міфологічній системі є обряд, ритуал. Міф і обряд становлять відому єдність, світоглядну, функціональну, структурну, являючи собою обидва аспекти культури теоретичний і практичний. Обряд чи ритуал є практичне втілення різних міфів. Організаційні обряди являють собою особливу форму комунікацій, що включає різні види свят, шоу, презентації, виставки, фестивалі, конференції,

власне ритуали тощо, покликані створювати яскравий міфопоетичний простір, що породжує у глядачів та учасників безліч алюзій, в основі яких лежить уявлення про ідеальне світобудову. Тому особливу культову роль в організаційних ритуалах відіграють візуальна організація простору, фірмова атрибутика, світлове та звукове оформлення.

Щоб систематизувати різноманітність міфологічних сюжетів у сучасних організаціях, доцільно умовно виокремити архетипи, інституційні та внутрішньоорганізаційні міфи. Архетипічні конструкції міфів слугують основою для інституційних і внутрішньоорганізаційних міфів. Інституційні міфи формуються певним суспільством для спрощення систематизації інформації та вироблення єдиних стандартів поведінки для всіх членів організації чи суспільства, що суттєво полегшує розуміння навколишньої реальності і сприяє встановленню ефективної комунікації. Вони можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на розвиток організації. Тому сучасні організації активно беруть участь у створенні та модифікації цих міфів.

Внутрішньоорганізаційна міфологія може бути поділена на внутрішню та зовнішню. Внутрішня міфологія пов'язана з різними організаційними ритуалами та обрядами. В цілому міфологія в організації завжди незримо присутня, виконуючи три основні функції: налаштовує на успіх; утримує ситуацію у рівновазі; пояснює поразку. Процес управління формуванням та розвитком корпоративної культури включає в себе розробку та впровадження ідеології організації. Ідеологія організації являє собою систему поглядів та ідей, за допомогою яких усвідомлюються та оцінюються відносини співробітників у організації, до її діяльності, суб'єктів діяльності організації, соціальним і технологічним проблемам та конфліктам, що виникають між працівниками організації. На етапі виникнення конфліктної ситуації, яка починається з відчуття міжособистісної напруги

та занепокоєння, проявляє себе так звана індивідуальна міфотворчість, яка заснована на суб'єктивному сприйнятті учасників конфлікту.

Таким чином, процес формування корпоративної культури необхідно розпочинати з побудови системи корпоративних комунікацій, що забезпечує максимально повне та достовірне відображення реальних подій, що відбуваються в організації. Наявність такої системи дозволяє цілеспрямовано відбирати та пропагувати реальні зразки індивідуальної та групової соціальної активності, які можуть стати рекомендованими моделями поведінки, що втілюють у собі базові цінності формованої корпоративної культури.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ КОНСТРУЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Розглянемо існуючі технології управління конфліктною взаємодією, засновані на використанні комунікативних практик, і які є одним із пріоритетних завдань у процесі формування корпоративної культури в організації. Існує декілько точок зору на конфлікт: можливість безконфліктного існування, та конфлікт як необхідне явище. Конфлікти в організаціях повністю піддаються регулюванню. Цей висновок підтверджується результатами проведеного дослідження. Так, результати дослідження свідчать, що 81% респондентів відповіли, що конфлікти повністю піддаються регулюванню.

У сучасній конфліктології існує значний досвід вирішення проблемних ситуацій і нерівноважних міжособистісних відносин за допомогою різноманітних, ефективних технік і технологій, перевірених як вітчизняною, так і зарубіжною практикою. Проте, перш ніж перейти до конкретних технологій, слід визначити ці категорії. Технології (стратегії

або набір принципів) представляють собою метод організації та упорядкування цілеспрямованої практичної діяльності.

На думку автора дослідження, технологія ефективної конфліктної взаємодії повинна в першу чергу включати аналіз конфлікту з точки зору його характеру: функціонального чи дисфункціонального. Згідно з М. Дойчем [32], характеристики конфлікту, такі як типи проблем, їх жорсткість і масштаб, мають більше значення для конструктивного чи деструктивного розвитку конфлікту, ніж його конкретний зміст. Х. Келлі [38] вважає, що якщо конфлікт стосується питань влади, статусу, цінностей чи ресурсів, то ймовірність суперництва між сторонами та деструктивного розвитку ситуації зростає. Складність проблеми знижує ймовірність досягнення угоди. М. Дойч і М. Фолгер [30, с. 24] виділили елементи, які характеризують дисфункціональний характер конфлікту (табл. 3.1):

Таблиця 3.1.

Елементи, що характеризують дисфункціональний характер конфлікту

Елементи	Характеристика
Процеси конкуренції	Сторони конкурують одна з одною, оскільки вважають, що їх цілі не збігаються, суперечливі і їх не можна досягти одночасно. Однак, нерідко цілі не перебувають в опозиції, і сторонам необов'язково конкурувати. З іншого боку, процеси конкурентної взаємодії мають власні побічні ефекти, отже конфлікт, який викликав конкуренцію, також може призвести до подальшої ескалації.
Спотворення сприйняття і уподобання	При інтенсифікації конфлікту сприйняття довкілля спотворюється. Люди мають схильність розглядати навколишній світ відповідно до своїх перспектив на розвиток конфлікту. Отже, вони схильні інтерпретувати людей і події як ті, що знаходяться або на їхньому боці (за них), або на іншому боці (проти них). Крім того, мислення має тенденцію ставати стереотипним і упередженим – учасники конфлікту схвалюють людей та події, які підтверджують їхню позицію та відкидають тих, які, як вони підозрюють, виступають проти їхньої позиції.
Емоційність	Конфлікти мають тенденцію бути емоційно навантаженими з негативним знаком, оскільки сторони починають переживати занепокоєння, роздратування, досаду, гнів чи фрустрацію. Емоції мають тенденцію домінувати над розумом, мисленням, і сторони при ескалації конфлікту можуть ставати більш емоційними та

	роздратованими.
Зменшення комунікацій	Комунікація між сторонами погіршується, йде на спад. Сторони перестають взаємодіяти з тими, хто з ними не згоден, і більше взаємодіють з тими, хто висловлює згоду. І та взаємодія, спілкування між конфлікуючими сторонами, яка справді відбувається, як правило, полягає у спробах завдати поразки, принизити, викрити, розвінчати позиції іншої сторони або надати додаткової ваги своїм аргументам.
Погіршення розуміння основного питання конфлікту	Центральні питання суперечки стають менш ясними та розпливчастими. Виникають узагальнення, і починають висуватися нові спірні питання, оскільки ескалація конфлікту, як вир, втягує у себе як інші спірні питання, так і «невинних» сторін. Сторони конфлікту перестають усвідомлювати те, як виник конфлікт, у чому він реально полягає, або що могло б вирішити його.
Жорсткі переваги (зациклювання на позиціях)	Учасники стають заручниками своїх позицій. Отримуючи виклики іншої сторони, вони починають жорсткіше дотримуватися своєї точки зору і бути менш поступливими, тому що побоюються втратити своє обличчя і виглядати безглуздо. Процеси мислення стають спрощеними (феномен «чорно-білого» мислення, «або»).
Перебільшення відмінностей, мінімізація подібності	Оскільки сторони стають заручниками своїх позицій, вони схильні розглядати одна одну і свої позиції як цілком протилежні, тоді як насправді цього може і не бути. Усі чинники, які їх поділяють, починають перебільшуватись і висуватися на перше місце, тоді як їх схожість та спільність починають недооцінювати та зменшувати. Як наслідок, вони починають концентрувати всі зусилля на тому, щоб перемогти в конфлікті за рахунок іншої сторони, не прагнуть відшукати загальні підстави для вирішення спору.
Ескалація конфлікту	Зазначені вище процеси ведуть до дегуманізації іншої сторони та прагнення посилювати тиск один на одного, ще жорсткіше заявляючи свої позиції, збільшуючи ресурси для досягнення перемоги, посилюючи завзятість відстояти себе під тиском іншої сторони. Кожна сторона впевнена, що збільшуючи тиск, вона зможе змусити іншу сторону капітулювати, здатися. Однак ескалація рівня конфлікту веде лише до його ще більшої інтенсифікації до того, що сторони втрачають здатність взаємодіяти один з одним або вирішити спірне питання.

Джерело: складено автором на основі [30, с. 24].

Мета управління конфліктами в організації в управлінському контексті полягає у запобіганні деструктивних конфліктів та успішному вирішенні конструктивних конфліктних ситуацій. У сучасній конфліктологічній літературі розрізняють дві ключові стратегії управління конфліктами. По-перше, це їхнє запобігання (або профілактика). По-друге, управління конфліктною взаємодією у разі виникнення, і навіть використання результатів зіткнень (зокрема і спроектованих – як

конструктивних, і деструктивних) [24]. Все більшої значущості набуває орієнтація керівника на прогнозування, вміння передбачати можливе вогнище виникнення конфлікту з метою його попередження, а якщо це неможливо, то вийти з конфліктної ситуації з найменшими втратами. Діяльність щодо запобігання конфліктам може здійснюватися за такими напрямками:

1. Забезпечення сприятливих умов життєдіяльності працівників для підприємства.
2. Справедливий та відкритий розподіл організаційних ресурсів.
3. Створення рекреаційного середовища праці.
4. Збалансованість робочих місць для підприємства.
5. Професійний психологічний добір.
6. Підготовка компетентних менеджерів різних рівнів.

Необхідність впровадження розглянутих вище напрямків діяльності щодо запобігання конфліктним ситуаціям в організації на практиці підтверджується проведеним автором дослідженням, одним із завдань якого було виявлення причин виникнення конфліктних ситуацій в організації, що мають переважний характер. Результати проведеного дослідження свідчать, що в основі виникнення конфліктів в організації лежить несправедлива оплата праці (так відповіли 15% респондентів), несправедливий розподіл привілеїв (такої думки дотримуються 12% респондентів). Також серед причин респондентами виділяються такі: взаємини з керівником (8%), з колегами (8%); погані умови праці, у тому числі нестача робочих місць (7%); сімейні обставини (4%); відсутність матеріальної мотивації, кар'єрного зростання (6%); обмеження прав чи тисків (4%); почуття непотрібності підприємства (2%).

Згідно з результатами цього дослідження основною причиною для звільнення стала б пропозиція більш цікавої та високооплачуваної роботи

або нової посади (28%), або зниження заробітної плати (30%). Також серед причин респондентами зазначається: сімейні обставини, переїзд до іншого міста, стан здоров'я (10%); відносини із керівником (10%), з колегами (3%); відсутність соцпакету (7%); відсутність кар'єрного зростання (4%); почуття непотрібності підприємства (9%). У тому числі 10% усіх тих, хто відповів, вважають, що відносини з керівником погіршуються.

З огляду на наведену інформацію, можна стверджувати, що стратегія запобігання конфліктам охоплює комплекс дій, що включає етапи та методи управління певним процесом суперечливих відносин між об'єктами. Серед інструментів та методів профілактики конфліктів можна виділити: систему соціального партнерства, систему соціального контролю, систему соціального захисту, а також соціально-психологічні методи.

Профілактика та запобігання деструктивним конфліктам повинні постійно перебувати у сфері уваги адміністрації організації. Особливу роль у цьому відіграють відділи управління персоналом та підрозділи, відповідальні за формування комунікативних систем, організаційних структур управління, розробку мотиваційних політик та методів організації праці. Ці відділи мають систематично розробляти та контролювати управлінські системи як засоби профілактики конфліктів. Поряд із традиційними та модернізованими підходами до вирішення конфліктів, все більшої популярності набувають нові технології, такі як медіація. Медіація передбачає втручання третьої сторони з метою пошуку рішень, які учасники конфлікту можуть прийняти. Ці рішення зазвичай орієнтовані на задоволення інтересів сторін і ґрунтуються на їхньому відчутті справедливості.

Інформаційні технології управління конфліктом створюють умови для повної інформатизації протиборчих сторін конфлікту; виключають спотворення інформації, використання суперниками чуток. Комунікативні

технології управління конфліктом покликані налагодити безпосереднє спілкування між конфліктуючими сторонами та їх прихильниками; направити спілкування у конструктивне русло; створити умови для спілкування, у якому суперники, не перебиваючи один одного, вислуховують іншу сторону.

Соціально-психологічні технології управління конфліктом спрямовані на підключення до вирішення конфлікту авторитетних лідерів; виключення афішування конфлікту, щоб не створювати напруженості, яка може вплинути на працездатність колективу та погіршити психологічний клімат; проведення розмов, переконань, роз'яснень тощо. Адміністративні технології – це пересування кадрів (підвищення, зниження на посаді, переміщення по горизонталі до інших підрозділів, звільнення); використання методів матеріального та морального заохочення та покарання; переведення конфліктуючих до інших підрозділів, реалізації рішення суду.

Результати проведеного автором дослідження свідчать, що на практиці найпоширенішими є адміністративні та соціально-психологічні технології. 27% респондентів відповіли, що організаційно-адміністративний метод вирішення конфліктів в організації застосовується часто, 50% усіх респондентів вважають, що цей метод застосовується іноді. У той час як психологічний метод застосовується часто (16%) та іноді (38%). Інформаційні та комунікативні технології на практиці не мають поширення, хоча спостерігається тенденція до розширення практики їх застосування. Згідно з результатами даного дослідження, однією з причин виникнення конфліктів в організації є втрата та спотворення інформації (так відповіли 52% респондентів), при цьому 7% з них вважає, що для більшого поліпшення відносин у колективі необхідно виключити можливі втрати та спотворення інформації. Також 18% респондентів побажали, щоб

більше проводилися різні тренінги, у тому числі за способами вирішення конфліктних ситуацій, поліпшення етики взаємовідносин, а також програми з ознайомлення з різними комунікативними техніками.

У технології управління конфліктом важливе місце займає комунікативне регулювання. Це пов'язано з тим, що широкі можливості соціальної регуляції поведінки відкриваються за умов безпосереднього спілкування (комунікації) людей. Комунікативна регуляція полягає в модифікації способу спілкування для впливу на партнера. Розглянемо деякі методи комунікативної технології, що використовуються для управління конфліктною взаємодією.

Метод комунікативного включення передбачає встановлення та розширення безпосередніх контактів з об'єктом регуляції. Метод комунікативної адаптації зосереджений на попередньому інформуванні особи про ситуації, в які вона включається, а також про людей, з якими вона вступає у взаємодію. Мета такого інформування сприяє процесу адаптації. Метод комунікативної «мобілізації» означає створення для партнерів умов для мобілізації їх комунікативних ресурсів та виходу із комунікативної кризи. Метод прямого впливу ґрунтується на прямому, безпосередньому пред'явленні вимог. Метод «значних». «Значні інші» – ті люди, які є авторитетом для даної людини. Відповідно метод «значних інших» – це вплив на людину через авторитетних для них людей. У кожного є ці «значні інші», і з цього погляду немає обмежень застосування зазначеного методу.

Метод виключення альтернативних впливів. Нерідко виникають ситуації, коли ефект «значних» доводиться не використовувати, а, навпаки, погашати, нейтралізувати. Метод психологічного тиску. Цей акт чи процес супроводжується чи посилюється спеціальними впливами, спрямованими на те, щоб зробити партнера більш поступливим, зменшити його опір.

Метод «випуску почуттів» полягає в наданні опоненту можливості висловити всі свої переживання, що допомагає знизити емоційно-психологічну напругу, викликану конфліктом. Після цього людина стає більш відкритою до пошуку конструктивних варіантів вирішення конфліктної ситуації. Метод «позитивного сприйняття особистості» акцентує увагу на тому, що конфліктуєча сторона, незалежно від того, чи має вона рацію, завжди зазнає труднощів. Важливо виявити співчуття та надати позитивну оцінку її особистісним якостям. Метод «примусового слухання опонента» передбачає, що учасники конфлікту повинні уважно слухати один одного. Перед тим як відповісти, кожен з них повинен повністю повторити останню репліку свого співрозмовника.

Практика показує, що важливу роль в процесі управління конфліктною взаємодією організації відіграє керівник. Це положення підтверджується результатами проведеного дослідження. 72% респондентів вважають, що у разі виникнення конфлікту найвище керівництво зможе гідно захистити їхні інтереси. Але 20% усіх респондентів зазначили, що коли виникала конфліктна ситуація в організації, керівник займав активну позицію, при цьому вислуховував погляди сторін (так відповіли 7%) і вирішив конфлікт (13%). 10% відповіли, що керівник надавав безпосередню допомогу, 6% – що брав участь у процесі конфлікту, 4% – займав нейтральну позицію. 6% працівників, які заповнювали анкети, вважають, що керівник є помічником, наставником, посередником, другом у ситуації зіткнень.

Важливою є здатність самої організації нейтралізувати соціально-негативні конфлікти, оскільки це свідчить про сильну корпоративну культуру. У такій культурі члени колективу не бояться обговорювати виникаючі конфлікти та виявляти джерела протиріч і проблем, що сприяє формуванню нових культурних норм взаємодії під час конфліктів. Крім

того, саме конфлікти дають змогу перевірити на міцність управлінську команду та принципи корпоративної культури, а також цінності колективу і керівника, виявляючи «справжнє обличчя» кожної особи або соціальної групи.

ВИСНОВКИ

Одним із видів взаємодії є конфліктна взаємодія. Найбільш конфліктогенними у соціальних взаємодіях є сфера управління та управлінських відносин. На підставі проведеного теоретико-методологічного аналізу змісту конфлікту автор дійшов висновку, що конфлікт має соціальний характер, як і будь-яка дія людини, та пов'язаний із соціальним середовищем.

Проаналізувавши літературу та вивчивши два існуючі підходи до дослідження конфлікту в організації (розгляд конфлікту як негативного явища та конфлікту, що грає позитивну роль в організації), автор вважає, що для цілей цього дослідження інтерес представляє другий підхід, що описує конфлікт як природну умову існування взаємодіючих людей в організації. Конфлікт матиме конструктивний характер тоді, коли ним цілеспрямовано управляють, прагнучи підтримати необхідний рівень конфліктності, але не виходить за контрольовані межі.

Конфлікт є окремим випадком взаємодії між людьми у процесі їхньої спільної діяльності та характеризується комунікативною природою. У процесі конфлікту здійснюється обмін інформацією, що реалізується у зіткненні різних думок, цінностей, суджень.

Важливим елементом процесу ефективного управління конфліктами з позиції управління та підтримки сприятливого клімату є аналіз основних детермінант конфліктної взаємодії в організації. Автор виділяє такі групи детермінант виникнення та розвитку конфліктної взаємодії: соціальні, соціально-економічні, соціально-демографічні, соціально-психологічні.

Виявлення основних детермінант конфліктної взаємодії є необхідним елементом процесу діагностики характеру та визначення всіх складових конфлікту, вибору адекватних технік та технологій ефективного управління конфліктом в організації.

Таким чином, проаналізувавши різні причини виникнення конфліктів в організації та вплив факторів на розвиток конфліктної поведінки, автор наблизився до проблеми розгляду конфліктної поведінки в рамках формування організаційної культури в організації. На думку автора, управління міжособистісними зв'язками, зокрема конфліктним взаємодією, слід розглядати як елемент процесу формування певної культури у організації.

Існуючі цінності та норми поведінки, будучи елементами організаційної культури, формують міжособистісні взаємини у створенні, зокрема і конфліктну поведінку. Друга думка передбачає, що конфліктна поведінка впливає на формування організаційної культури в організації. У рамках поставленої мети автор дотримується другої позиції. Конфліктні взаємодії є частиною внутрішніх формальних та неформальних комунікацій в організації. Процес формування культури в організації включає в себе управління міжособистісними комунікаціями, зокрема конфліктною взаємодією.

Оскільки конфліктна поведінка є чинником формування організаційної культури в організації, воно має бути піддана управлінню з формування сильної організаційної культури, т.к. показником її ефективності служить здатність організації надалі нейтралізувати соціально-негативні конфлікти. На людину в організації впливає велика кількість соціальних факторів, у тому числі структура формальних і неформальних соціальних відносин, що є сукупністю різноманітних суспільних зв'язків. Соціальні взаємодії між елементами організації є

частиною внутрішньої підсистеми комунікації у створенні.

Процес формування корпоративної культури необхідно починати з побудови системи корпоративних комунікацій, що забезпечує рух інформаційних потоків, що містять соціально значиму інформацію. Керований розвиток корпоративної культури неможливий без побудови нової системи корпоративних комунікацій. Наявність такої системи дозволяє цілеспрямовано відбирати та пропагувати реальні зразки індивідуальної та групової соціальної активності, які можуть стати рекомендованими моделями поведінки, що втілюють базові цінності формованої корпоративної культури.

Як показало проведене автором дослідження однією з причин виникнення конфліктних ситуацій в організації є втрати та спотворення інформації (так вважає 47% респондентів), причому 3% з них зазначили, що втрати та спотворення інформації в діяльності керівника можуть призвести до погіршення їхніх відносин із працівниками. Водночас 5% респондентів вважають, що для покращення відносин між співробітниками в організації необхідно виключити втрати та спотворення інформації.

Достатньою та необхідною умовою регулювання конфліктної взаємодії виступає система ефективних формальних та неформальних комунікативних мереж, що сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату та підтримці соціально прийняттого рівня конфліктності. Формування комунікативних мереж, отже, створення умов успішного функціонування комунікацій у створенні спирається на застосування різних комунікативних технологій.

Процес формування організаційної культури в сучасній організації передбачає застосування соціальних технологій управління конфліктною взаємодією, заснованих на використанні комунікативних практик. Одним із видів комунікативних технологій, спрямованих на регулювання

конфліктних ситуацій, виступає міфодизайн. Найчастіше міфотворчість застосовується в сучасній організації як неформальний засіб формування та розвитку організаційної культури. Створення міфів в організації, спрямованих на побудову комунікативного простору здійснюється за допомогою різних засобів комунікації. Здатність міфу впливати на мислення та поведінку людей широко використовується як один із способів формування організаційної культури.

Все більшої значущості набуває орієнтація керівника на прогнозування, вміння передбачати можливе вогнище виникнення конфлікту з метою його попередження, а якщо це неможливо, то вийти з конфліктної ситуації з найменшими втратами.

При дослідженні літератури було виділено такі соціальні технології управління конфліктною взаємодією в організації: інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, адміністративні. Дані дослідження свідчать, що на практиці найпоширенішими є адміністративні та соціально-психологічні технології. Інформаційні та комунікативні технології практично не мають поширення, хоча спостерігається тенденція до розширення практики їх застосування. Практика показує, що важливу роль в процесі управління конфліктною взаємодією організації відіграє керівник.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беззубко Л. В. Управління трудовими конфліктами. К. : МАУП. 2004.
2. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. 2020. *Економічна психологія*. № 3. С. 48–53. URL:https://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_8_3.pdf
3. Бондарчук О. І. Проблема впливу організаційного розвитку на особистісний розвиток персоналу організацій. *Актуальні проблеми психології : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. К.: А.С.К., 2010. Т. 1. Ч. 28. С. 172–177. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/19906021.pdf>
4. Васильчак С. В. Медіація як один із методів цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20. С. 133-137. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mediatsiya-yak-odin-iz-metodiv-tsvilizovanogo-virishennya-korporativnih-konfliktiv>
5. Власова О. І. Соціальна психологія організацій і управління. К. : Знання України, 2012. 467 с.
6. Войцихова А. І. Характеристика індивідуально-типологічних особливостей та їх вплив на взаємостосунки з оточуючими. *Психологічна газета*. 2006. № 14. С 18-26.
7. Воронцова О. В. Конфліктність та конфліктна компетентність особистості. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Рівне, 2006. Вип. 3 (35). С. 302–307. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/65-tridtsyat-chetverta-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/848-konfliktologichna-kompetentnist-menedzhera-z-personalu>
8. Гірник А. М. Основи конфліктології. К.: Києво-Могилянська

9. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. 2016. № 5. С. 32–34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/27>

10. Дзямулич М. І., Урбан О. А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 193–197. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4771>

11. Дима О. О. Розширений комплекс маркетингу: персонал. Зб. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 2010. С. 165–180.

12. Зінчина О. Б. Конфліктологія : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2007. 164 с.

13. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2. С. 78–83. 19. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15835/1/DOMIN2020_P165-168.pdf

14. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегічний кадровий менеджмент: навч. посіб. Київ: МАУП, 2020. 752 с.

15. Лисенко-Гелемб'юк К. М. Психологічний вплив саморегуляції на розв'язання міжособистісного конфлікту. Збірник наукових праць: філософія соціологія, психологія. Івано-Франківськ: Видавничо-дизайнерський відділ ЦІТ 52 Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. 2008. Вип. 13. Ч. 2. С. 182–189.

16. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Івано-Франківськ : Плай, 2001. 695 с.

17. Сазонова Т.О., Михайлова О.В. Формування стратегії управління

конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 539–542. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/20-2017/110.pdf>

18. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : Навчальний посібник. К. : Кондор, 2004. 172 с.

19. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. *Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. 2018. № 628. С. 692–695. URL: <https://vlp.com.ua/node/830>

20. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. Х.: Вид. ХНЕУ, 2016. 162 с.

21. Armstrong Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed.). London : Kogan Page, 2006. 987 p.

22. Apter D. Comparative Politics, Old and New. The Handbook of Political [Science](#). 1996. P374-389.

23. Bagehot W. Physics and Politics. The Works of Walter Bagehot. Hartford, 1991. Vol. 4.

24. Boiar A. O., Shmatkovska T. O., Stashchuk O. V. Towards the theory of supranational finance. *Cogent Business & Management*. 2018. Vol. 5(1). URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2018.1482594>

25. Boulding. K. Conflict and Defence. N.Y., 1998. XIV, 330 p.

26. Dahrendorf R. Class and conflict in industrial society. Stanford, 1989.

27. Davis S.M. Managing Coiporate Culture. Cambridge, 1986.

28. Deal T. Kennedy A. Corporate Culture: The Rites of Corporate life. Reading. Addison-Wisley, 1983.

29. Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate Cultures. Reading, Mass: Addison -Wesley, 1982.

30. Deutsch M. Costructive Conflict Resolution: Principles, Training

and Research. *Journal of Social Issues*. 1994. Vol. 50. №1. URL: <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-4560.1994.tb02395.x>

31. Drennan N. *Transforming Company Culture*. London: McGrawHill, 1992.

32. Fox G.A. *Sociology of Work in Industry*. L., 1973. P.30.

33. Giddens A. *The Constitution of Society*. Polity Press. Cambridge, 1989, p.198-199.

34. Gold K. *Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors*. *Public Administration Review*, 1982, Nov.-Dec.

35. Hall E.T. *The hidden dimension*. Doubleday and Co. New York, 1982.

36. Himes J.S. *Conflict and Conflict Management*. The University of Georgia Press, Athens, 1980. C.3

37. Kelley H.A. *Comparative Experimental Study of Negotiations*

Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1970. Vol.16 No.1.p.411-438. URL: <https://eric.ed.gov/?id=EJ029348>

38. Kolb DM., Putnam L.L. The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of organizational behavior*. 1992. Vol. 13(3). p. 311-324. URL: <https://www.jstor.org/stable/2488478>

39. Kotter J.P., Heskett S.L. *Coporate Culture and Performance*. N.Y, 1992.

40. Krisberg L. *Social conflicts*. Prentice-Hall, 2-nd, 1982, p. 17.

41. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York. Viking Press. 2003. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203487273/human->

problems-industrial-civilization-elton-mayo

42. Monteiro A.M. Learning through psychodrama and sociometry: Two university experiences. *Journal of group psychotherapy, psychodrama & sociometry*. 1990. Vol.43, N 2. p. 85-88. URL: https://www.researchgate.net/publication/275639218_Sociodrama_in_the_Training_of_Social_Educators_An_Exploratory_Research

43. Tom Mugridge Workplace Conflict Resolution: 10 ways to manage employee conflict and improve office communication, the workplace environment and team productivity. *Business Management Daily*. 2015. C. 3–17. URL: <https://www.mindtools.com/pages/article/unhappy-customers.htm>

44. Nikolic M. Mera i sociometrologija. Beograd: Ekumena, 1992. VI, 265 s. URL: <https://www.researchgate.net/scientific-contributions/M-Nikolic-76306666>

45. Pondy L.R. Reflections on organizational conflict. *Journal of organizational behavior*. 1992. Vol. 13. p. 257-261. URL: https://www.researchgate.net/publication/47727881_Organisational_conflict_Reflections_on_managing_conflict_identities_and_values_in_a_selected_South_African_organisation

46. Talhelm T., Zhang X., Oishi C., Shimin C., Duan D., Lan X., Kitayama S. Large-Scale Psychological Differences Within Explained by Rice Versus Wheat Agriculture. *Science*. Vol. 344. 2014. P.P. 603–608. URL: <http://science.sciencemag.org/content/344/6184/603>