

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ  
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему **Формування готовності майбутніх менеджерів до попередження  
конфліктів у професійній діяльності**

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0110  
спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки  
освітньої програми Педагогіка вищої школи  
Н. С. Дусь

Керівник доцент кафедри педагогіки та  
психології освітньої діяльності,  
к.психол.н., доцент Овсяннікова В. В.

Рецензент професор кафедри педагогіки та  
психології освітньої діяльності,  
д.пед.н., професор Локарева Г. В.

Запоріжжя

2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет соціальної педагогіки та психології

Кафедра педагогіки та психології освітньої діяльності

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки

Освітня програма Педагогіка вищої школи

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

д.пед.н., проф. О.І. Іваницький

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Дусь Наталії Сергіївни

1. Тема роботи Формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності

керівник роботи Овсяннікова Вікторія Віталіївна, к.психол.н.

затверджені наказом ЗНУ від «30» липня 2021 року № 1136-с

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи аналіз літературних джерел

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) на підставі аналізу наукових джерел розглянути проблему попередження конфліктів у професійній діяльності; визначити теоретичні засади формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності; обґрунтувати критерії, показники та рівні готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності; теоретично обґрунтувати та розробити технологію формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності; експериментально перевірити ефективність технології формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

3 рисунка, 11 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Овсяннікова В.В., доцент		
Розділ 1	Овсяннікова В.В., доцент		
Розділ 2	Овсяннікова В.В., доцент		
Висновки	Овсяннікова В.В., доцент		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень-лютий 2021 р.	Виконано
2	Робота з науковими джерелами	березень-квітень 2021 р.	Виконано
3	Написання вступу	травень 2021 р.	Виконано
4	Написання першого розділу	липень-вересень 2021 р.	Виконано
5	Написання другого розділу	вересень-жовтень 2021 р.	Виконано
6	Написання висновків	жовтень 2021 р.	Виконано
7	Оформлення списку джерел	листопад 2021 р.	Виконано
8	Проходження передзахисту	листопад 2021 р.	Виконано
9	Проходження нормоконтролю	листопад 2021 р.	Виконано

Студент \_\_\_\_\_ Н. С. Дусь

Керівник роботи \_\_\_\_\_ В. В. Овсяннікова

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ І.В. Козич

## РЕФЕРАТ

**Кваліфікаційна робота:** 115 сторінок, 3 рисунка, 11 таблиць, 92 джерела, 3 додатки.

**Об'єкт дослідження** – процес підготовки майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

**Предмет дослідження** – технологія формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

**Мета дослідження** – теоретично обґрунтувати, розробити та експериментально перевірити технологію формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

**Методи дослідження:** теоретичні – аналіз психолого-педагогічних, філософських та соціологічних літературних джерел, узагальнення, порівняння; емпіричні – анкетування, тестування, спостереження; педагогічний експеримент; методи математичної статистики.

**Практичне значення** одержаних результатів дослідження полягає в розробці засобів діагностики ступеня сформованості готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності; розробці технології формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

Матеріали дослідження можуть бути використані у процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти, у системі післядипломної професійної освіти фахівців з управління, а також у самоосвітній діяльності студентів.

**Ключові слова:** КОНФЛІКТ, УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ, ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТУ, МЕНЕДЖМЕНТ, МЕНЕДЖЕР, КОНФЛІКТОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ, ГОТОВНІСТЬ, ПЕДАГОГІЧНА ТЕХНОЛОГІЯ.

## SUMMARY

### **Dus N. S. Conflict Resolution Skills Development of Potential Managers in Professional Activity.**

The work is presented on 115 pages of printed text, contains 11 tables, 3 figures. The list of references includes 92 sources.

The object of the study: the process of preparing future managers to prevent conflicts in professional activities.

Subject of research: the technology of forming the readiness of future managers to prevent conflicts in professional activities.

The research purpose: theoretically substantiate, develop and experimentally test the technology of forming the readiness of future managers to prevent conflicts in professional activities.

In the work on the basis of the analysis of scientific sources the problem of the prevention of conflicts in professional activity is considered; the theoretical bases of formation of readiness of future managers for the prevention of conflicts in professional activity are defined; substantiated criteria, indicators and levels of readiness of future managers to prevent conflicts in professional activities; theoretically substantiated and developed the technology of forming the readiness of future managers to prevent conflicts in professional activities; the effectiveness of the technology of forming the readiness of future managers to prevent conflicts in professional activities has been experimentally tested.

The scientific novelty of the study is to substantiate the criteria, indicators and levels of readiness of future managers to prevent conflicts in professional activities; development and experimental testing of technology for the formation of readiness of future managers to prevent conflicts in professional activities.

**Key words:** conflict, conflict management, conflict prevention, management, manager, conflict competence, readiness, pedagogical technology.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	11
1.1. Сутність та ознаки конфлікту.....	11
1.2. Проблема попередження конфліктів у професійній діяльності.....	20
1.3. Готовність майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності як психолого-педагогічна проблема.....	34
1.4. Критерії, показники та рівні готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.....	50
РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА РОБОТА З ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	60
2.1. Визначення рівнів готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності на констатувальному етапі експерименту.....	60
2.2. Технологія формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.....	70
2.3. Аналіз ефективності розробленої технології формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.....	79
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	97

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасний соціально-економічний стан розвитку суспільства, процеси інтеграції України у світовий економічний простір, соціальний запит на висококваліфікованих і компетентних фахівців вимагають постійного вдосконалення підготовки майбутніх менеджерів для їх успішної адаптації до умов професійного середовища, підвищення конкурентноспроможності, здатності протистояти стресогенним процесам та ефективно вирішувати складні професійні завдання.

Сучасна парадигма професійної освіти орієнтована на оновлення змісту підготовки фахівців з менеджменту, пошуки нових ефективних форм і методів навчання, створення умов для гармонійного розвитку майбутнього фахівця, його професійного самовдосконалення та становлення.

Необхідною, з огляду на функціональні обов'язки та специфіку фахової діяльності, а також збільшення в складних економічних умовах сьогодення рівня конфліктності в професійній сфері, є здатність майбутніх менеджерів до попередження конфліктів. Наявність умінь попереджати конфлікт є важливим чинником професіоналізму, соціальної культури майбутнього менеджера та підґрунтям саморозвитку, самоактуалізації та самореалізації особистості. Непрофесійний підхід менеджерів до розв'язання конфліктів зумовлений низьким рівнем їх конфліктологічної компетентності, що, у свою чергу, пов'язано з використанням форм і методів навчання, які не забезпечують оволодіння необхідними вміннями та набуття практичного досвіду попередження та розв'язання конфліктів.

В останні десятиріччя проблемі дослідження конфлікту в контексті підготовки майбутніх фахівців до його вирішення приділяється значна увага. Так, теоретико-практичні аспекти попередження та конструктивного розв'язання конфліктів у сфері менеджменту досліджують С. Ємельянов, Н. Коряк, М. Пірен, Л. Цой, Н. Черногор, А. Шипілов, В. Шейнов та ін.

Вивченням типології взаємодії в ситуації конфлікту займаються Н. Гришина, М. Дойч, К. Томас, Л. Філонов, Б. Хасан та інші. Наукові пошуки спрямовуються на вирішення таких теоретичних і практичних завдань конфліктологічної підготовки майбутніх фахівців, як формування та розвиток конфліктологічної культури (Н. Підбуцька, Н. Самсонова, Т. Черняєва, О. Щербакова, Н. Черногор та інші), конфліктологічної компетентності (М. Бондаренко, О. Єфімова, І. Козич, А. Лукашенко, Л. Мухіна, І. Тітаренко та інші), готовності до розв'язання професійних конфліктологічних завдань (З. Дринка, Г. Болтунова та інші), досвіду конструктивного розв'язання конфліктів (О. Афанасов, С. Калаур, В. Смирнов та інші), підготовки до міжособистісної взаємодії в ситуації конфлікту (С. Ємельянов, Ю. Костюшко, Л. Цой та інші). Однак, у педагогіці професійної освіти залишається малодослідженим питання підготовки саме майбутніх менеджерів до попередження конфліктів в управлінській діяльності, яка б дала можливість підготувати їх до здійснення доцільної управлінської взаємодії, безконфліктного спілкування з іншими учасниками даного процесу.

Отже, суперечність, що існує між: необхідністю володіння майбутніми фахівцями вміннями попереджати конфлікти у професійній діяльності та відсутністю в системі професійної підготовки спеціальної технології формування цих вмінь; об'єктивною потребою підвищення якості конфліктологічної підготовки майбутніх менеджерів та недостатньою теоретичною та практичною розробленістю цієї проблеми, зумовили вибір теми магістерської роботи: «Формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності».

**Об'єкт дослідження** – процес підготовки майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

**Предмет дослідження** – технологія формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

**Мета дослідження** – теоретично обґрунтувати, розробити та експериментально перевірити технологію формування готовності майбутніх



менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

**Завдання дослідження:**

1. На підставі аналізу наукових джерел розглянути проблему попередження конфліктів у професійній діяльності.

2. Визначити теоретичні засади формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

3. Обґрунтувати критерії, показники та рівні готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

4. Теоретично обґрунтувати та розробити технологію формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

5. Експериментально перевірити ефективність технології формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

**Теоретичну основу дослідження** становлять: концептуальні положення філософсько-соціологічних та психологічних теорій конфлікту (М. Дойч, Г. Зіммель, Л. Козер, Р. Коллінз та інші); положення теорії управління конфліктами (А. Большаков, Л. Карамушка, Е. Регнет, Б. Хасан та інші); концептуальні ідеї теорії та практики попередження конфліктів (К. Антипов, А. Анцупов, Ф. Бородкін, А. Ішмуратов, М. Коряк, М. Пірен, Н. Пов'якель та інші); наукові праці присвячені формуванню готовності до розв'язання конфліктів (Н. Волкова, Г. Вошколуп, А. Гірник, Т. Дзюба, С. Калаур, Н. Самсонова, М. Трухан, В. Тюріна, Л. Цой та інші).

**Методи дослідження:**

– теоретичні – аналіз психолого-педагогічних, філософських та соціологічних літературних джерел, узагальнення, порівняння;

– емпіричні – анкетування, тестування (методика Ю. Орлова «Потреба у спілкуванні», методика «Оцінка потреби в досягненні» М. Корольчука і В. Крайнюк, тест для контролю конфліктологічних знань студентів, тест М. Снайдера «Самоконтроль у спілкуванні», тест для визначення рівня

сформованості рефлексивних умінь), спостереження; педагогічний експеримент; методи математичної статистики.

**Наукова новизна дослідження:** обґрунтовано критерії, показники та рівні готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності; розроблено й експериментально перевірено технологію формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

**Практичне значення** одержаних результатів дослідження полягає в розробці засобів діагностики ступеня сформованості готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності; розробці технології формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

Кваліфікаційна робота пройшла апробацію на науково-методичному семінарі кафедри педагогіки та психології освітньої діяльності (протокол № 4 засідання кафедри ППОД від 24.11.2021 р.).

Матеріали дослідження можуть бути використані у процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти, у системі післядипломної професійної освіти фахівців з управління, а також у самоосвітній діяльності студентів.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Сутність та ознаки конфлікту

Конфлікт нерозривно пов'язаний з життям людського суспільства. У перекладі з латинської поняття «конфлікт» означає зіткнення, протиборство. Протиборство характерно для всього існуючого. Різноманітні відмінності між людьми призводять до боротьби за свої інтереси, цінності і потреби, що часто приймає форму конфлікту. Тому проблеми конфліктного протиборства знайшли своє відображення в численних філософських і релігійних навчаннях, народній творчості і різних наукових дослідженнях.

Більшість дослідників схильні вважати, що існування суспільства без конфліктів неможливе, оскільки конфлікт є невід'ємною частиною буття людей, джерелом змін, що відбуваються в суспільстві.

Л. Герасіна, М. Требін, В. Воднік зазначають, що перші спроби раціонального осмислення природи соціального конфлікту належать давньогрецьким філософам Геракліту Ефеському, Епікуру, Арістотелю, які стверджували, що конфлікти супроводжують розвиток будь-якої держави, тобто є атрибутом суспільного життя; намагалися здійснити аналіз причин, наслідків, умов попередження конфліктів; розкрили їх позитивний та негативний вплив на розвиток суспільства та ін. [46].

Аналіз наукової літератури засвідчує, що на сьогодні виокремилося коло наук, які вивчають проблеми конфлікту та його попередження, серед яких соціологія й психологія посідають чільне місце.

Серед прихильників соціологічного підходу немає єдиної думки щодо ролі конфлікту в розвитку суспільства.

Основоположник структурно-функціонального аналізу Т. Парсон розглядав суспільство як цілісну систему, що складається з безлічі функціонально взаємопов'язаних елементів. Природним станом суспільства є гармонійні і безконфліктні відносини між елементами соціальної системи, тому конфлікт порушує стабільність системи, перешкоджає нормальному функціонуванню суспільства [18].

Г. Зіммель, Л. Козер, Р. Дарендорф розглядали конфлікт як закономірну характеристику суспільних відносин. У теорії конфліктного функціоналізму Г. Зіммеля конфлікт розглядався як самостійна форма взаємодії, якій відводилася ключова, інтеграційна роль, тому що конфлікт об'єднує протидіючих, сприяє стабілізації і організації суспільства [34].

За Р. Дарендорф, конфлікт завжди був і буде властивий будь-якому суспільству в силу неминучого відмінності інтересів. Вважаючи марними спроби ліквідації глибинних причин соціальних антагонізмів, Р. Дарендорф висловлює припущення щодо можливості винайдення шляхів попередження й впливу на зміну специфіки перебігу конфлікту [23].

Л. Козер вперше наголосив на позитивних функціях конфліктів (запланованих, раціональних): психотерапевтична (полегшувальна), пізнавальна (люди краще пізнають один одного), розвивальна (конфлікт стимулює зміни, появу нових норм та відносин). Він стверджував, що «конфлікт – це найважливіший фактор, який надає позитивний вплив на зміну і розвиток суспільних систем» [42, 115].

Головні ознаки конфлікту виокремили Р. Мак та Р. Снайдер: наявність двох або більше сторін (індивіди, групи, класи, культури); існування двох видів дефіциту: «позиційного» (суб'єкти конфлікту не можуть одночасно виконувати одну і ту саму роль, що провокує їх суперництво) і «дефіциту джерел» (кожен суб'єкт конфлікту має власні цінності, які є різними, що призводить до конфлікту); прагнення сторін отримати перевагу за рахунок іншого; спрямованість конфліктуючих сторін на досягнення несумісних цілей [80].

К. Боулдінг розглядає конфлікт як знакову символічну поведінку,

притаманну культурному середовищу. З огляду на це головні механізми взаємодії конфлікуючих сторін полягають у здатності осіб сприймати символіку поведінки і відповідно її інтерпретувати. Один із законів конфлікту, за К. Боулдінгом, наголошує: символи стають джерелом сутичок, якщо їх зміст точно не визначено, чи вони мають декілька змістовних пояснень [80].

Соціологи Р. Парк, Е. Берджесе, А. Смолл розглядали соціальний процес в аспекті таких типів взаємодії: змагання, конфлікту, пристосування та асиміляції. Конфлікти, відіграючи перехідну роль від змагання до пристосування й асиміляції, є важливим джерелом соціальних змін [26].

Таким чином, наведені погляди науковців свідчать про те, що кожен з них має власні концептуальні позиції, погляди щодо сутності, видів, джерел, причин конфліктів. Проте, соціологи єдині в тому, що необхідною умовою виникнення конфлікту є наявність певної соціальної структури, в межах якої відбувається взаємодія суб'єктів конфлікту. Ними виокремлено найсуттєвіші аспекти, характерні для конфлікту, а саме: активна інтеракція двох або більше сторін; бажання спричинити шкоду іншому, або змінити існуючі відносини; деструктивність взаємодії; відмінність ціннісних орієнтацій, інтересів суб'єктів конфлікту.

У центрі психологічних теорій вивчення конфлікту – людина, суб'єкт конфлікту, і психологічні особливості його конфліктності. Представники психологічного підходу (З. Фрейд, К. Юнг, К. Хорні, А. Адлер) були переконані, що будь-який конфлікт незалежно від його масштабу і виду має особистісну першопричину, тобто конфлікт починається зі ставлення та поведінки конкретних особистостей, чиї дії обумовлені внутрішніми психічними процесами.

Розглянемо різні напрямки щодо психологічного визначення конфлікту.

1. Психодинамічна концепція. Її прихильники розуміють конфлікт як суперечність між різними сферами особистості, яка за своєю природою перебуває у нескінченному внутрішньому і зовнішньому конфлікті з оточуючим світом у цілому. Таке розуміння закладене засновником

психоаналізу З. Фрейдом. Конфлікт визнається реальністю людського існування, що виникає в глибинах психіки як наслідок безперервних зіткнень суб'єктивних потягів, бажань, а також психічних систем і сфер особистості; є результатом взаємодії в людині її особистісних структур і тенденцій.

2. Ситуаційні підходи – представлені прихильниками біхевіоризму, які вважали, що джерелом конфліктів є зовнішні фактори (соціальні процеси), конфліктогенна поведінка людини. Так, М. Дойч розглядав конфлікт як зіткнення інтересів суб'єктів конфлікту; виокремив наявність конкурентних та кооперативних відносин, які і визначають характер конфлікту, його перебіг, способи вирішення [27]. Проте дана позиція не враховувала суб'єктивний фактор, на якому акцентував увагу К. Левін, який вбачав джерело конфлікту у внутрішніх факторах (особливості психіки суб'єктів конфліктів) [54].

3. Когнітивний підхід. Основою даного підходу є теорія поля К. Левіна, згідно якої конфлікт (когнітивний феномен) можна описати як ситуацію, в якій на індивіда діють усвідомлювані ним протилежно спрямовані дії, приблизно однакові за силою впливу [54]. Науковці (В. Агеев, В. Мерлін, Х. Хекхаузен) акцентують на вагомості урахування під час конфлікту суб'єктивного відображення і оцінки індивідами ситуації, що склалася; соціальних настанов (позитивних або негативних), які визначають способи реагування і подолання конфліктних ситуацій, опосередковують тип взаємин. Розглядаючи конфлікт як певну когнітивну схему, дослідники акцентують на вагомості урахування когнітивних і мотиваційних факторів, усвідомленні суб'єктом ситуації як такої, що є нерозв'язуваною.

Отже, класична психологія пропонує кілька варіантів розуміння конфліктів: явище, природа якого визначається через інтрапсихічні процеси і чинники; явище, виникнення й особливості якого визначаються, перш за все, ситуацією; явище, для розуміння якого недостатньо знання особистісних особливостей або об'єктивного описання ситуації – необхідне розуміння когнітивної складової, тобто суб'єктивної інтерпретації того, що відбувається. Кожне з цих теоретичних посилок ініціювало пошук певної феноменології

конфлікту, яка не виключала, але доповнювала інші, внаслідок чого оформилося розуміння його як емоціонального, поведінкового та когнітивного феномену.

Щодо сутності поняття «конфлікт», то ще у філософських трактатах давнини він визначався як зіткнення інтересів, проте у науковому вжитку почало використовуватися порівняно недавно. А. Петровський і М. Ярошевський в словнику дали визначення конфлікту як «зіткнення протилежно спрямованих, несумісних між собою тенденцій, окремо взятого епізоду в свідомості, у міжособистісних взаєминах чи міжособистісних стосунках індивідів чи груп людей, пов'язане з негативними емоційними переживаннями» [52, 153].

Аналіз наукових робіт щодо сутності феномену «конфлікт», показав, що нині ще не вироблено єдиного підходу до його визначення, і розбіжності в розумінні конфлікту є реальністю сучасних наукових праць. Науковці розглядають конфлікт як: протиріччя (Р. Маурер), зіткнення, протидію, боротьбу (О. Ксенчук, Л. Козер, А. Перепелюк); незгоду між двома чи більше сторонами (А. Ішмуратов); несумісність цілей і потреб її учасників (Л. Петровська, Т. Полозова); реакцію людей на перешкоду (Н. Гришина); дисгармонізацію міжособистісних взаємин (Р. Кричевський, Є. Дубовська); засіб самоствердження особистості (О. Бондарчук, Л. Карамушка, Н. Коломінський). Акцентуючи увагу на розмаїтті поглядів дослідників-конфліктологів, Ф. Василюк дійшов висновку, що дефініція конфлікту, яка б не суперечила жодному підходу до нього, звучала б абсолютно беззмістовно: конфлікт – це зіткнення чогось з чимось [11, 156]. Вчені єдині в тому, що, будучи формою комунікації людини з людиною, людини з групою або її частиною, однієї частини колективу з іншою, колективу з колективом, він віддзеркалює прагнення людей до утверджених ідей, принципів. Нерідко він постає як реакція на несприятливі ситуації, що травмують особистість, на перешкоди в досягненні будь-якої мети. Виявляючи себе як один із засобів самоутвердження, він діє дезінтегруюче на людські стосунки, тому є одним із

крайніх засобів регулювання міжособистісних стосунків.

Отже, конфлікт виконує негативні функції, серед яких дослідники виокремлюють: становлення стереотипів і руйнуючих форм самореалізації особистості шляхом маніпулятивного самоутвердження й досягнення бажаного як би в обхід; погіршення психологічного клімату в колективах і руйнування міжособистісних відносин; зниження привабливості праці і як наслідок її продуктивності; неадекватність в сприйнятті проблеми і учасників конфлікту; виникнення неадекватних психологічних захистів; зниження співпраці і зменшення можливості партнерства між сторонами в ході конфлікту і після нього; зростання конфронтації, що затягує людей у боротьбу і змушує їх прагнути більше до перемоги, ніж до вирішення проблем і пошуку альтернативи; збільшення матеріальних, емоційних витрат на вирішення конфліктів.

Слід відзначити, що на сьогодні конфлікт розглядають не лише як негативне, руйнівне явище. Деякі з них можуть бути бажаними. Це так звані конструктивні конфлікти, в основі яких лежать розбіжності щодо вирішення принципових проблем, які можуть попереджувати застій та стимулюють розвиток колективу до нових цілей, сприяють формуванню нових форм і цінностей [59, 483]; є генератором нових структур [73, 56].

Відповідної уваги заслуговує наукова думка Л. Козера щодо сутності конфлікту. Учений визначає конфлікт як інтегративне явище, котре пов'язує, а не роз'єднує. Таке розуміння конфлікту не завжди поділяється у сучасному суспільстві, адже існує стереотип, що конфлікт – це дезорганізуюче явище. Проте, дослідник наполягає на тому, що будь-який конфлікт є амбівалентним та виконує одночасно як позитивні так і негативні функції [41].

В. Орлянський активно досліджував функції конфлікту [69]. М. Дойч у своїй теорії кооперації та конкуренції, також, наголошує на позитивних та деструктивних функціях конфлікту [27].

Аналізуючи праці науковців, Л. Мухіна [63] доходить висновку щодо існування наступних позитивних (конструктивних) та негативних



(деструктивних) функцій конфлікту.

До позитивних (конструктивних) функцій конфлікту авторка відносить: часткове або повне вирішення суперечностей; тестування ціннісних орієнтацій людини відносно сили її мотивів, що спрямовані на діяльність, на себе, на виявлення психологічної стійкості щодо стресових факторів у складних ситуаціях; глибоке пізнання опонентів конфліктної взаємодії; виявлення позитивних рис характеру людини.

До негативних (деструктивних) функцій конфлікту, зазвичай відносяться: негативний вплив на психіку особистості (розвиток стресу та напруження); погіршення міжособистісних відносин суб'єктів комунікації; часткова нормалізація взаємовідносин після завершення конфлікту; упереджене ставлення один до одного; затримка поступального розвитку особистості; зниження ефективності індивідуальної діяльності [63, 24].

У дисертаційному дослідженні С. Калаур до змістової характеристики конфліктів віднесена природа, структура, динаміка, поведінка опонентів, використання конфліктогенів та шляхи їх розв'язання [37, 122].

Аналіз наукових праць дозволив виявити, що дослідники виокремлюють позитивні функції конфліктів:

- регулятивно-розвиваючу – конфлікт спонукає до змін і розвитку, відкриває дорогу інноваціям, здатним стабілізувати внутрішній світ, відносини;

- інформаційно-об'єднуючу – під час конфлікту люди дізнаються про себе і один одного, конфлікт стимулює рефлексію і розуміння;

- об'єднання і структуризацію – конфлікт сприяє структуризації соціальних груп, створенню організацій, об'єднанню груп і колективів;

- стимулювання активності – конфлікт підвищує активність людей, знімає «синдром покірності»;

- стимулювання особистого зростання – конфлікт стимулює розвиток особистості, підвищення відчуття відповідальності, усвідомлення своєї значущості, може сприяти самопізнанню і самореалізації;

– психотерапевтичну і полегшуючу – конфлікт знімає приховану напруженість, дискомфорт, хронічні непорозуміння, дає їм вихід;

– діагностичну і пояснюючу – іноді корисно спровокувати конфлікт, щоб зрозуміти стан справ; в критичних ситуаціях, що виникають у конфліктах, створюються умови для розвитку особистості й формування лідерів.

Зазначимо, що в діяльності менеджерів трапляються як деструктивні (є результатом невірного розуміння виробничої реальності, розходжень у поглядах, інтересах, прагненнях людей; наслідком егоїстичних, користолобних цілей; вони погіршують морально-психологічний клімат у колективі, знижують його згуртованість та ефективність діяльності в цілому), так і конструктивні конфлікти.

Вивчаючи конфлікт, вчені акцентують увагу на основних його ознаках, а також умовах його виникнення. Дане питання є для нас вагомим, тому що глибоке його усвідомлення є однією з передумов попередження виникнення конфліктів, зокрема професійних.

Так, Н. Гришина такими інваріантними характеристиками вважає: біполярність; активність (спрямована на подолання суперечностей між цими початками); наявність активного суб'єкта чи суб'єктів як носіїв конфлікту [22].

На думку Г. Ложкіна та Н. Пов'якель, ознаками конфлікту є наявність: різноспрямованих сил, а не тільки протилежних, як вважалося раніше; поля взаємодії для цих сил, інакше інтеракція (конфлікт) не відбудеться; суб'єктів взаємодії, тобто суб'єктів конфлікту [55].

У роботах О. Бандурки та В. Друзя [4], С. Ємельянова [31] зазначено, що конфлікт має такі характерні ознаки: наявність суперечностей, зіткнення несумісних поглядів, інтересів, потреб, цінностей, мотивів, які вирішуються шляхом конфлікту; протиборство суб'єктів соціальної взаємодії характеризується завданнями взаємної шкоди (моральної, матеріальної, фізичної, психологічної тощо) [31, 22].

Науковці пов'язують розвиток конфлікту зі сформованістю мотиваційної сфери учасників конфлікту, зазначаючи, що конструктивне чи деструктивне

розгортання конфлікту визначає цілі, мотиви і переживання опонентів. Саме вони є тим «двигуном» конфліктів, який перетворює енергію зіткнення протилежних сил у неповторну і психологічно складну взаємодію, у якій виявляються особистісні здатності і риси характеру, здійснюється моральний вибір. Наголосимо: головною ланкою взаємодії є цілі опонентів. Вони є ключем до розуміння і прогнозу поведінки учасників конфлікту [9]. Як бачимо, у науці встановлена залежність розвитку конфлікту від ступеня сформованості мотиваційної сфери учасників конфлікту. Разом з тим, існують і інші погляди. Як вказує Н. Гришина: «Саме сприйняття ситуації як конфліктної «створює» конфлікт – «запускає» для суб'єкта необхідність реагування у вигляді вибору відповідної стратегії конфліктної взаємодії та її подальшого розвитку» [22, 165]; «Ми не можемо нехтувати сенсами, значеннями, які ці об'єкти конфлікту мають для свідомості індивіда, оскільки саме ці значення детермінують поведінку індивіда» [22, 169].

Цікавими є погляди Ф. Бородкіна і Н. Коряк на поняття конфлікту як діяльності людей, яка завжди передбачає переслідування мети [9, 36]. Приписування конфліктній дії категорії мети дозволяє виділити як конфліктуєчі сторони тільки ті, які здатні до доцільної, свідомої поведінки, тобто до усвідомлення власної позиції, планування власних дій, свідомого використання засобів. Звідси випливає, що конфліктуєчі сторони обов'язково мають бути діяльними суб'єктами, що відрізняє їх від учасників конфлікту, що виступають як інструменти, засоби боротьби суб'єктів конфліктної взаємодії.

На підставі здійсненого аналізу можна зазначити, що конфлікт визначають різнобічно. Даний феномен являє собою деструкцію міжособистісних відносин на емоційному, когнітивному чи поведінковому рівні; є виявом протиборства, активного зіткнення тенденцій, оцінок, принципів, думок, характерів, еталонів поведінки; віддзеркалює прагнення людей до ствердження ідеї, яку вони захищають, принципу, вчинку, до самоствердження; може розглядатися, як форма комунікації людини з людиною, людини з групою або її частиною, однієї частини колективу з іншою,

колективу з колективом. З точки зору психічного стану протиборствующих сторін конфлікт постає водночас і як захист, і як реакція у відповідь. Виходячи з оцінки результатів конфлікту, його можна вважати дезінтегруючою силою людських відносин, а його подолання – інтегруючою. З інструментального погляду, конфлікт виступає як один із засобів самоствердження, подолання тенденцій, які заперечуються особистістю. Конфлікт можна розуміти і як процес, – у цьому розумінні він являє собою ситуацію незнайденого виходу, розвиток дій на шляху пошуку засобів стабілізації відносин. У технічному плані конфлікт – один із крайніх засобів регулювання міжособистісних відносин. З етичного боку конфлікт являє собою прийнятний чи неприйнятний за формою спосіб виявлення протиріч, що виникають у процесі взаємодії людей.

На основі узагальнення результатів здійсненого аналізу різних поглядів на природу досліджуваного явища, конфлікт розуміється нами як зіткнення протилежно спрямованих, не сумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремого індивіда, ціннісних орієнтацій, інтересів у міжособистісних взаємодіях індивідів або груп людей. Можливість обґрунтування різних стратегій поведінки в конфлікті і вибору оптимальної стратегії у кожному конкретному випадку, а також необхідність навчання цьому, дозволяють розглядати конфлікт як складне явище.

## **1.2. Проблема попередження конфліктів у професійній діяльності**

Розглянемо проблему попередження конфліктів у професійній діяльності. Спочатку зупинитися на управлінні конфліктом, яке можна розглядати в двох аспектах: внутрішньому (управління власною поведінкою в конфліктній взаємодії) і зовнішньому (відображає організаційно-технологічні сторони цього процесу, в якому суб'єктом управління може виступати керівник, лідер або посередник. Обидва аспекти є важливими для майбутніх менеджерів.

Проблема управління конфліктами була предметом дослідження значної когорти науковців (М. Несмелова, І. Ващенко, В. Зигерт, Л. Ланг, С. Ємельянов, Х. Корнелиус, С. Омеляненко, Р. Фишер, І. Цимбалюк, В. Шейнов та інші).

Щодо сутності даного поняття, то управління конфліктом – цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт [33, 42]; здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її та здійснити попереджувальні дії щодо її вирішення [20, 75]. Дослідники єдині в тому, що основна мета управління конфліктами в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних. Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність у діяльності організації, на яку впливають: масштаб дисфункціональних наслідків, усунення причин суперечностей, вірогідність суперечливих зіткнень.

Управління конфліктами, як складний процес, включає такі види діяльності: прогнозування конфліктів; попередження конфлікту; регулювання конфлікту; вирішення конфлікту.

На сьогодні немає чіткого розмежування понять «профілактика конфліктів» та «попередження конфліктів» і ці поняття доволі часто вживають як синоніми. Розглянемо їх більш детально.

Профілактика конфлікту – такий вид управлінської діяльності, який полягає в завчасному розпізнаванні, усуненні або ослабленні їх передумов. Успіх цієї діяльності визначається комплексом передумов:

- 1) знанням загальних принципів управління соціальними колективами й умінням використовувати їх для аналізу конфліктних ситуацій;
- 2) рівнем загальнотеоретичних знань про суть конфлікту, його причини, види й етапи розвитку, що вироблені конфліктологією;
- 3) глибиною аналізу на цій загальній теоретичній основі конкретної передконфліктної ситуації;
- 4) ступенем відповідності обраних методів попередження небезпечної

ситуації її конкретному змісту [57].

Феномен «профілактика конфліктів» вчені (В. Голуб, А. Ішмуратов, Г. Лукашова, В. Ратников, В. Шейнов та ін.) визначають по-різному – «організація життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, спрямована на недопущення конфлікту або на мінімізацію ймовірності його виникнення» [90, 144]; «завчасне розпізнання, усунення або ослаблення конфліктогенних факторів і обмеженні таким шляхом можливості їх виникнення або деструктивного розвитку в майбутньому» [36, 86]. Поділяємо думку В. Ратникова, В. Голуб, Г. Лукашової, що профілактика конфлікту – вид управлінської діяльності, що полягає в завчасному усуненні або ослабленні конфліктних факторів і обмеженні таким чином можливості їх виникнення чи деструктивного розв'язання в майбутньому. Це така організація життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, що виключає чи зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними [47, 331]. За умови ефективної профілактики можна уникнути навіть найменших негативних наслідків, які можуть виникнути внаслідок конфлікту, який був вирішений конструктивно.

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що проблема профілактики конфліктів в останні роки набуває особливої актуальності і практичної значущості, що зумовлено, передусім, трудоємкістю безпосереднього розв'язання вже розгорнутих конфліктів. Профілактика потребує менших витрат сил, часу і запобігає навіть тим мінімальним деструктивним наслідкам, котрі має будь-який конструктивно розв'язаний конфлікт.

Стосовно феномену «попередження» (від «попереду»), то академічний тлумачний словник наводить таке визначення: «слово, що вживається у різних значеннях залежно від контексту: наперед зроблене повідомлення про що-небудь; застереження проти чого-небудь; запобігання вияву чого-небудь небажаного» [48, 58].

Попередження конфлікту дослідники визначають як «організацію взаємодії та співпраці людей, що виключає або зводить до мінімуму можливість

виникнення конфліктів між ними; діяльність суб'єктів взаємодії (або одного з них), а також третіх осіб (посередників) щодо усунення об'єктивних і суб'єктивних причин конфлікту, що назріває» [2, 288]; «організацію життєдіяльності суб'єктів взаємодії, яка виключає або зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними; діяльність осіб з усунення об'єктивних або суб'єктивних причин конфлікту, що назріває, розв'язання протиріччя неконфліктними способами [56, 8]; «одне з конкретних виразів людської здатності узагальнювати наявні теоретичні та емпіричні дані і на цій основі передбачати, прогнозувати майбутнє, поширюючи, таким чином, область пізнаного на ще непізнане» [22, 83]; вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту [33, 45]. Отже, попередження конфлікту вимагає вміння управляти процесом вирішення конфліктної ситуації до того моменту, як вона переросте у відкрите протиборство.

Зазначимо, що прогнозування й профілактика конфліктів є передумовою їхнього попередження. На основі здійсненого наукового аналізу було з'ясовано, що попередження конфлікту може бути: частковим (відбувається нівелювання дії однієї з причин окремого конфлікту або обмеження її негативного впливу на проблемну ситуацію, яка склалася); повним (відбувається нейтралізація усіх чинників, які лежать в основі конкретного конфлікту).

Корисними для нас є погляди дослідників, які виокремили напрями, за якими здійснюється робота з попередження конфліктів. Так, А. Анцупов та А. Шипілов виділили чотири напрями, за якими потрібно проводити роботу з попередження конфліктів:

- 1) створення об'єктивних умов, які перешкоджають виникненню та деструктивному розвитку передконфліктних ситуацій;
- 2) оптимізація організаційно-управлінських умов створення та функціонування організацій;
- 3) усунення соціально-психологічних чинників виникнення конфліктів;
- 4) блокування особистісних чинників виникнення конфліктів [2].

О. Зінчина виділяє такі напрями: постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників; підбір і розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей; дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу і особистості; виховання співробітників, формування в них високої психолого-педагогічної культури спілкування тощо [33, 45].

В. Шейнов акцентує увагу на таких напрямках попередження конфліктів: прийняття компетентних управлінських рішень, справедлива оцінка результатів діяльності, справедливий розподіл навантаження між підлеглими, забезпечення перспективи кар'єрного зростання, організація трудової взаємодії на підставі співробітництва, своєчасне інформування співробітників, справедливість та гласність в організації діяльності, психологічний відбір фахівців [90, 115].

Науковці єдині в тому, що здебільшого попередження конфліктів треба здійснювати одночасно за всіма зазначеними напрямками, які є дієвими для різноманітних колективів, зокрема тих, що займаються управлінською діяльністю.

Розглянемо підходи дослідників до виокремлення умов попередження конфліктів, зокрема професійних (конфлікт, що виникає при виконанні професійних обов'язків і обумовлений специфікою умов та характером професійної діяльності [49]), що є важливим і для менеджерів. Зв'язок конфліктів з проблемами професіоналізації особистості досліджували А. Анцупов, Ф. Бородкин, Є. Дурманенко, І. Ващенко, Л. Карамушка, Н. Коломінський, Г. Ложкін, А. Шепилов та ін.

Дослідники виокремили такі об'єктивні умови:

- чітке формулювання вимог. Зазначене сприяє попередженню дисфункціональних конфліктів, тому що здійснюється роз'яснення вимог до результатів діяльності кожної конкретної людини і групи в цілому, реалізується наявність ясно й однозначно сформульованих прав і обов'язків, правил виконання завдань;

- дотримання принципу єдиноначальності. За такого підходу кожний



знає, чиї розпорядження він має виконувати. Якщо в учасників спільної діяльності є розбіжності з будь-якого питання, пов'язаного з вирішенням професійного завдання, вони можуть звернутися до «третейського судді» – їхнього спільного керівника;

– установлення загальних цілей, цінностей. Цьому сприяє інформованість усіх членів організації про її стратегію, перспективи, стан справ у різних підрозділах. Наявність спільних цілей і цінностей дозволяє людям зрозуміти, як слід поводитися в конфліктних ситуаціях, щоб перетворити їх у функціональні;

– створення сприятливих умов для життєдіяльності членів колективу. Фахівець, який не має поваги в колективі є більш конфліктний за інших рівних умов порівняно з тим, у якого цих проблем немає;

– справедливий і прозорий розподіл матеріальних благ (заохочень) у колективі. Якщо дефіцитні матеріальні блага розподілити між фахівцями, по-перше, справедливо, по-друге, прозоро, то кількість і гострота конфліктів, пов'язаних з розподілом матеріальних благ помітно скоротиться;

– розробка правових та інших нормативних процедур розв'язання типових передконфліктних ситуацій. Такими ситуаціями, зокрема, є приниження фахівцем особистої гідності колеги (клієнта); визначення розмірів навчального навантаження і заробітної плати; призначення на вакантну посаду при наявності декількох претендентів; переведення на нову посаду; звільнення тощо. Наявність відповідних процедур дозволить фахівцеві відстоювати свої інтереси, не вступаючи до конфлікту з опонентом [14, 6-7].

До об'єктивно-суб'єктивних умов попередження конфліктів науковці відносять організаційно-управлінські фактори, пов'язані з оптимізацією структури колективу як організації та як соціальної групи. Максимальна відповідність формальної і неформальної структур колективу завданням, що стоять перед ними, забезпечує мінімізацію протиріч, що виникають між структурними елементами організації, і зменшує імовірність виникнення конфліктів між працівниками [14, 7].

М. Пірен виокремив функціонально-організаційні умови, пов'язані з

оптимізацією функціональних взаємозв'язків між структурними елементами організації і працівниками, що сприяє попередженню конфліктів між співробітниками, оскільки функціональні протиріччя, як правило, зрештою породжують протиріччя міжособистісні. Дані напрацювання є вагомими для організації діяльності з попередження конфліктів у професійній діяльності [70].

Як ефективну форму попередження конфліктів Н. Гришина [22], А. Ішмуратов [36] та інші виділяють:

- інституалізацію відносин (створення постійних або тимчасових формальних відносин, в рамках яких відбувається взаємодія сторін). Формалізація відносин передбачає їх структурування і розподіл ролей, способи оцінки і моделі поведінки, які ускладнюють конфронтацію;

- прийняття нормативних механізмів, які регулюють конфлікти за допомогою правових, моральних, релігійних, політичних та інших норм. Ефективність цієї форми, на думку авторів, залежить від ставлення всього суспільства, державних органів до існуючих норм, а також від чіткого і неухильного дотримання їх.

З метою попередження конфліктів важливим моментом є комплексне і системне вивчення й аналіз факторів, які підвищують імовірність виникнення конфліктів. До них належать: особистісні індивідуально-психологічні особливості членів виробничого колективу; особливості їх когнітивної сфери; мотиви, цілі, цінності як окремих членів колективу, так і переважаючі в колективі в цілому; формальна й неформальна структури колективу; стиль лідерства; наявність мікрогруп і характер відносин між ними та їх лідерами тощо.

Діяльність з попередження конфліктів має розпочинатися з виявлення джерел конфлікту. Дана проблема займає ключове місце в пошуку шляхів їхнього попередження та конструктивного вирішення.

Е. Регнет зазначав, що попередженню конфліктів у професійній діяльності сприяє робота з ліквідації зовнішніх (несприятливі обставини та умови, форми поведінки людей, недостатнє спілкування і розуміння,

відмінності у планах, інтересах і оцінках, протистояння або групова опозиція, неправильні уявлення про чийсь дії, відсутність співчуття, упередженість, недовіра, дезінформація) та внутрішніх (роздратованість, деморалізація страхом або самонавіювання, переконаність у нездатності щось зробити, порушення внутрішньо-особистісної рівноваги) причин виникнення конфліктів [72].

Зарубіжні та вітчизняні автори акцентують увагу на тому, що основною передумовою, що загострює передконфліктну ситуацію, є порушення рівності позицій сторін, що виявляється в таких поведінкових характеристиках, як закритість і оцінність позицій обох або одного з партнерів по спілкуванню. Закритість позиції виявляється у приховуванні суб'єктом своїх мотивів, інтересів, почуттів, інформації, що стосуються проблемної ситуації, що виникла. Приховані почуття, потреби, інтереси, наявність внутрішньо-особистісних проблем породжують помилкову орієнтацію конфліктуючих сторін відносно один одного, невірні припущення і, відповідно, неадекватну реальній ситуації поведінку [13, 115].

Є. Дурманенко вбачає джерелом суперечностей у колективі розмаїття особистісних відмінностей у рівнях політичного, філософського, етичного, естетичного, педагогічного розвитку особистості, а також відмінностей у досвіді й віці, що може викликати відмінність у вчинках та їхніх оцінках [30].

Глибоке усвідомлення джерел конфлікту дозволяє віднайти можливі шляхи їх попередження: налагодити спілкування, створити клімат взаємодовіри, взаємодопомоги та взаємопідтримки; знайти компроміс; зайняти оборонну позицію; реалізувати організаційні методи попередження конфліктів (усебічна підготовка співробітників, регулярна ротація кадрів, підтримка їхніх кар'єрних амбіцій); змінити стратегію і тактику тощо. Дане питання ґрунтовно розкрито у роботі К. Антипова, Ю. Бажанова, які акцентують увагу на зовнішніх (раціоналізація режиму, інтенсивності, складності, чергування завдань професійної діяльності; забезпечення ефективними сучасними засобами роботи; високий соціальний захист; ефективна кадрова політика, орієнтована на людину) та внутрішніх (повна довіра до співробітників, надання

їм максимальної самостійності; максимальне делегування функцій управління співробітникам; постійний розвиток мотивації працівників; результат діяльності колективу визначається ступенем його згуртованості) факторах, що забезпечують попередження конфліктів у професійній діяльності [1, 88].

Попередження конфліктів передбачає виважену культуру управління, зокрема управління поведінкою, яка являє собою систему заходів щодо формування принципів, норм поведінки людей в організації. Так, М. Пірен зазначає, що «особистість очікує від організації своє місце в соціальній структурі, конкретну цікаву роботу, бажану винагороду тощо. Організація очікує від особистості необхідні кваліфікаційні та особистісні характеристики для виконання роботи, добрі результати роботи, визнання норм поведінки тощо. При правильному управлінні очікування особистості й організації частково збігаються, наближаються, ... що допомагає попереджувати конфлікти» [70, 60].

Аналіз наукової літератури дозволив виявити, що дослідники значну увагу приділяють стратегіям, технологіям, методам попередження конфліктів (сукупність знань про способи, засоби, прийоми впливу на перед конфліктну ситуацію, а також послідовність дій опонентів і третіх осіб, у результаті яких вирішується суперечність [45, 75]).

Ефективним засобом попередження конфліктів є запропонована Дж. Скоттом превентивна стратегія поведінки, яка являє собою відкрите обговорення основних припущень обох сторін; визначення, що в них вірно, а що – ні; пом'якшення всіх тверджень або дій, зроблених, виходячи з помилкових припущень [76].

У психології розроблені технології, які дозволяють організовувати процес спілкування, створюючи ситуації рівності суб'єктів взаємодії. Йдеться про технології активного слухання і технології вираження власних почуттів, застосування яких сприяє попередженню конфліктних ситуацій.

Є. Дурманенко визначає такі технології попередження конфліктів: когнітивні – чітко і конкретно з'ясування позицій, відносин, понять;

забезпечення зворотного зв'язку; збирання додаткової інформації; мотиваційні – прогнозування перспективи; спільне вирішення проблеми конструктивної конкуренції або кооперації; діяльнісні – підвищення ефективності спільної діяльності; організаційні – підвищення гнучкості системи і рольової динаміки [30].

На думку С. Ємельянова, попередженню конфліктів сприяє використання технологій ефективного спілкування та раціональної поведінки сторін [31].

Серед методів попередження конфліктів вагомими є: внутрішньо-особистісні (методи впливу на окрему особистість), структурні (методи профілактики та ліквідації організаційних конфліктів, організаційні методи попередження конфліктів: усебічна підготовка співробітників, регулярна ротація кадрів, підтримка їхніх кар'єрних амбіцій), міжособистісні (зокрема співробітництво, яким є налагодження між співробітниками клімату взаємодовіри, взаємодопомоги та взаємопідтримки), персональні, переговори, методи управління поведінкою особистості.

М. Мириманова [60], Б. Хасан [82], К. Хорні [84], Л. Цой [85], доводять ефективність таких методів як: згоди (передбачає проведення заходів, спрямованих на залучення потенційних учасників конфлікту до загальної справи, під час здійснення якої у можливих супротивників з'являються загальні інтереси, вони краще пізнають один одного, звикають співпрацювати, спільно вирішувати проблеми, що виникають); доброзичливості, або симпатії (дозволяє виключити із взаємин невмотивовану ворожість та агресивність; є важливим в кризових ситуаціях, коли вираження співчуття та широка й оперативна інформація про перебіг подій набувають особливо важливого значення); збереження репутації партнера (визнання гідності партнера, вираження належної пошани до його особи); взаємного доповнення (вимагає спиратися на такі здібності одних членів колективу, яких бракує в інших; є особливо важливим при формуванні робочих груп, які в цьому випадку виявляються міцними та неконфліктними; допомагає укріпити взаємну довіру і пошану людей, їхню співпрацю, а отже, допомагають попередити конфлікти);

недопущення дискримінації людей (вимагає виключення акцентування переваги одному порівняно з іншими; дозволяє уникнути заздрощів, здатних спровокувати конфлікт); психологічного заохочення (базується на тому, що настрої людей, їхні почуття піддаються регулюванню, потребують певної підтримки).

Є. Богданов та В. Зазикін акцентують на ефективності психотерапії (внутрішня робота людини з самим собою), психологічного консультування (метод надання психологічної допомоги, спрямований на зміну світосприйняття, світовідчуття, певних життєвих установок, позицій, поведінки особистості) та соціально-психологічного тренінгу (метод корекції конфліктної поведінки та навчання конструктивній поведінці в конфліктних ситуаціях). Отже, підвищення готовності до спілкування та взаємодії є основою попередження будь-якого роду конфліктів [7].

Досить широко в літературі презентуються погляди науковців на засоби попередження конфліктів у професійній діяльності. Так, на думку Л. Герасіної, М. Панова, Н. Осіпової важливим засобом попередження конфліктів є врахування особливостей поведінки конфліктних особистостей, які нерідко страждають на різні комплекси; особистостей, невдоволених своїм статусом у суспільстві, в організації, що потребують постійного задоволення болючого самолюбства й зняття внутрішньої напруги [46].

Г. Ложкіна, Н. Пов'якель акцентували увагу на різновидах типових конфліктогенів (слова, дії (або бездіяльність), поведінкових актах або поведінки в цілому, які призводять до конфлікту), які необхідно уникати задля попередження виникнення конфліктів (погрози та накази; негативна й необґрунтована критика, зауваження та негативні оцінки; насмішки, знуцання; поблажливе ставлення та поблажливий тон; принизливі прізвиська; слова «боржники»; хвастощі; категоричність у висловлюваннях; підвищення голосу, перебивання іншого, спроби самоствердитися через знецінення інших; нав'язування порад; приховування важливої інформації; нав'язування конкурентних відносин; допити, які заганяють у «глухий кут» та викликають

почуття провини; відмова від розмови; різка, немотивована зміна теми; заспокоєння запереченням; порушення етики; брехня; перекладення відповідальності на іншу людину; прояви агресивності й дратівливості; егоїзм; маніпулювання) [55].

Майже всі дослідники проблем конфліктів звертали увагу на комунікативні бар'єри, «бар'єри породжені неправильною інтерпретацією намірів партнера взаємодії» [76, 93], які можуть породжувати різноманітні психологічні та соціально-психологічні ефекти, пригнічувати активність і виявлятися в зовнішній пасивності, порушеннях моторики, мовлення або захисних реакцій; викликати внутрішнє напруження й негативні емоції, фрустрацію, «афект неадекватності». Н. Волкова зазначає, що попередженню конфліктів у професійній комунікації сприяє ліквідація логічного, стилістичного, семантичного, лінгвістичного, фонетичного бар'єрів [15, 156], неадекватної інтерпретації невербальних засобів.

Важливою умовою профілактики виникнення й ескалації конфліктогенів, як стверджують Г. Ложкін і Н. Пов'якель, має бути підвищення психологічної культури та психологічної освіти, які сприятимуть: запобіганню застосування конфліктогенів у спілкуванні; самовдосконаленню сфери спілкування, оволодінню культурою спілкування та поведінки; самовдосконаленню особистості й позбавленню егоцентризму, агресивності та схильності до маніпулювання, підвищенню самооцінки, поваги до себе та інших; підвищенню стресостійкості та формуванню толерантності до фрустрації, «іммунітету» на ситуативні та «комунальні» конфліктогени спілкування; формування в особистості усвідомлення й рефлексії чужих (але значущих для себе) і своїх конфліктогенів [55].

Серед засобів попередження конфліктів дослідники акцентують увагу на почутті гумору. Гумор об'єднує людей навіть тоді, коли здається, що не вже залишилося жодних сподівань на примирення. Це відбувається тому, що за допомогою гумору виявляється хоч якась спільність між ними, загальне для всіх людей розуміння смішного.

Дж. Скотт акцентує увагу на вмінні уважно слухати співрозмовника як засобі попередження конфліктів, зазначаючи, що коли людина бачить, що її не слухають, у неї може виникнути цілий спектр почуттів і станів негативної модальності (від легкого невдоволення до відкритої ворожості), що провокують виникнення конфлікту. Якщо ж показати людині, що її дійсно розуміють, співчувають, то ймовірність конфлікту можна звести до мінімуму. Слухати, стверджує Дж. Скотт, абсолютно не означає погоджуватися з усім, про що говорить співрозмовник. Важливо щоб він відчув, що його почули, зрозуміли і прийняли як рівного; що слухаюча сторона сприймає сказане без осуду, хоча і має іншу точку зору з даного питання [76].

Окремим напрямом дослідження проблем попередження конфліктів є пошуки науковців, які спрямовані на виявлення якостей особистості, що забезпечують безконфліктне спілкування (Г. Гарднер, Д. Гоулман, С. Каган). Так, Д. Гоулман акцентував увагу на таких особистісних якостях, як самоконтроль, наполегливість, самомотивування, розуміння власних емоцій та емоцій інших людей, що сприяють попередженню конфліктів; установив, що люди, не здатні «читати» емоції інших або адекватно виражати власні емоції, постійно перебувають у стані фрустрації, провокують виникнення конфліктів [28].

Зарубіжні дослідники обґрунтовують проблему емоційного інтелекту як інтегральної властивості особистості у визначенні успіху комунікативної діяльності. На думку О. Беляєвої, найвищий рівень емоційного інтелекту характеризується задоволенням від взаємодії та стосунків з колегами, розвинутих почуттям гідності, гнучкістю поведінки, саморегуляцією та адаптивністю, що забезпечує безконфліктне спілкування [5, 11].

Уважаємо доцільним враховувати погляди науковців щодо перешкод, що знижують можливість попередження конфліктів, спрямування їх розвитку в конструктивне русло:

– психологічні (базуються на прагненні людини до свободи та незалежності, й усілякі спроби втручання в їхні взаємини оцінюються ними



зазвичай негативно, як прагнення обмежити їхню незалежність і свободу);

– етичні (люди вважають свою поведінку суто особистою справою, а втручання третьої особи розглядають як порушення загальноприйнятих норм моралі);

– правові (у країнах з розвиненими демократичними традиціями правові норми охороняють основні права та свободи особи, а їх порушення в тій чи іншій формі може бути кваліфіковано як протиправні дії).

Успішна діяльність з попередження конфлікту може вестися лише в межах, що встановлюються: психологічними, моральними і правовими вимогами до регулювання людських взаємин. Причому така діяльність стає доцільною лише в тому випадку, якщо виникла реальна небезпека переростання особистих чи групових взаємин у руйнівні, деструктивні форми.

Розглянуті підходи науковців демонструють, що проблема попередження конфліктів і на сьогодні продовжує залишатися актуальною. Науковці акцентують увагу на умовах, факторах, стратегіях, технологіях, методах попередження конфліктів, намагаючись визначити найбільш ефективні. На підставі проведеного аналізу можна дійти певних висновків.

Попередження, яке полягає у завчасному розпізнанні, усуненні або послабленні конфліктогенних чинників і обмеженні, таким чином, можливості їх виникнення або деструктивного розвитку в майбутньому. Успіх цієї діяльності визначається рядом передумов:

1) знанням загальних принципів управління організаціями і умінням використовувати їх для аналізу конфліктних ситуацій;

2) рівнем загальнотеоретичних знань про сутність конфлікту, його причини, види і етапи розвитку; напрями, методи, засоби попередження конфліктів у професійній діяльності;

3) глибиною аналізу на цій загальній теоретичній основі конкретної передконфліктної ситуації, яка в кожному окремому випадку виявляється унікальною і вимагає особливого комплексу методів і засобів по її залагодженню;

4) ступенем відповідності обраних методів коригування конфліктній ситуації, її конкретному змісту.

Здійснений аналіз наукової літератури дозволив нам урахувати існуючі позиції дослідників для подальшого дослідження, яке спрямоване на вивчення проблеми готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

### **1.3. Готовність майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності як психолого-педагогічна проблема**

Процес реформування економічних відносин потребує творчого розвитку методологічної бази організації високоефективного господарювання на сучасному етапі науково-технічного прогресу, всебічного організаційно-економічного і соціально-правового обґрунтування практичних заходів із урахуванням конкретних умов галузей, підприємств та різних форм власності. Широке коло цих проблем і визначає мету та конкретні завдання підготовки фахівців із менеджменту. Адже саме ці фахівці забезпечують ефективну роботу в галузі управлінської діяльності у різноманітних організаціях та компаніях, а також беруть участь в організації виробництва на підприємствах різних форм власності, де вони займаються питаннями управління, планування, контролю. Найважливіше завдання сучасної вищої школи – підготовка компетентного, гнучкого, конкурентоспроможного фахівця міжнародного рівня, який здатний досягати визначеної мети в різних швидкоплинних професійних ситуаціях, що здійснюються в умовах підвищеної конфліктності сучасного суспільства, за рахунок володіння методами розв'язання різних видів професійних завдань; реалізовувати способи життєдіяльності в конфліктних ситуаціях і конфліктах у взаємодії з суб'єктами організації з метою їх попередження.

Є кілька тлумачень походження слова «менеджмент». На думку одних, це слово походить від англійського manage – управляти, яке, своєю чергою,

запозичило свій корінь від латинського manus – рука. Тобто рукою вказують напрямок, у якому потрібно рухатися. На думку інших, слово «менеджмент» утворилося від італійського maneggio/maneggiare та французького manège, що означає «арену, по якій бігають по колу коні, яких підганяє батогом шталмейстер» [17].

Сучасних визначень менеджменту дуже багато. Найчастіше менеджмент розглядається як сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів задля досягнення цілей організації. Мері Паркер Фоллет писала, що менеджмент – це мистецтво досягати успіху через керівництво людьми [3].

Успіх організації пов'язують з діяльністю менеджерів. Вони формують цілі організації, забезпечують її ресурсами, планують і здійснюють контроль, приймають рішення й організовують діяльність. Особистість менеджера – це головний фактор забезпечення ефективного розвитку фірми.

Менеджер – це людина, яка має планувати, організовувати, координувати та контролювати певні процеси на підприємстві. Інакше кажучи, це керівник або управлінець, який відповідає за ефективну роботу цілого підприємства, окремого підрозділу або певного напрямку діяльності підприємства.

Мистецтво управління полягає саме в тому, щоб і в конфліктній ситуації не випустити з виду основні орієнтири; орієнтуватися на них, вибирати відповідні рішення; діяти розсудливо, обачно, але завжди послідовно й наполегливо; бити в разі необхідності тривогу. Конфлікт потрібно улагоджувати, розв'язувати спільно, за неодмінної участі сторін, які конфронтують, а також активної мобілізації й координації їхніх власних можливостей [61].

Важливим фактором підвищення ефективності управлінської діяльності є конфліктологічна компетентність менеджера. Уміння своєчасного попередження та ефективного вирішення міжособистісних та внутрішньо-особистісних конфліктів мають бути сформованими протягом навчально-виховного процесу при підготовці менеджерів, зокрема у вищих навчальних

зкладах різних рівнів акредитації [21].

Об'єктом праці менеджера є персонал керованої системи та відносини, які складаються у ньому в процесі виконання певних функцій.

Спеціаліст-менеджер повинен уміти: проводити чітко вироблену, стратегічну та тактичну політику організації; організувати та планувати, здійснювати поточний контроль і координацію діяльності; приймати обґрунтовані рішення при управлінні; делегувати повноваження, здійснювати керівництво колективом для досягнення поставлених цілей на рівні сучасних вимог; створювати оптимальний мікроклімат для реалізації творчого потенціалу працівників у конкурентному робочому колективі; спілкуватися, контактувати з людьми, здійснювати мотивацію їх діяльності, підтримувати нові ідеї; систематично підвищувати свою професійну кваліфікацію тощо.

Конфліктні ситуації є різноманітними, тому менеджер сам вибирає той чи інший стиль впливу на людей. Рівень оптимального їх вибору залежить від компетентності менеджера, його мистецтва. Складовими індивідуальних стилів діяльності менеджерів є розподіл повноважень у процесі керівництва; домінуючі методи керівництва; технологія прийняття і реалізації рішень; ставлення менеджера до порад і зауважень підлеглих; характер комунікації з підлеглими; характер завдань, які вирішує організаційна система; механізм контролю за діяльністю підлеглих та відповідальності у системі діяльності; психологічний такт менеджера та етика його поведінки; рівень розвитку демократичних засад управління; характер вимогливості; ставлення керівника до нововведень, інших людей і до самого себе; рівень активності, ініціативи, дисциплінованості менеджера і підлеглих; результативність організаційної системи з участю менеджера і при його відсутності; рівень розвитку підприємництва в організаційній системі; співвідношення в розвитку активної і пасивної адаптивних реакцій організації; напрями майбутньої поведінки організаційної системи; загальний рівень іміджу організації тощо [92].

Головне завдання менеджера полягає в тому, щоб уміти регулювати – визначити і «увійти» в конфлікт на початковій стадії. Установлено, що, якщо

менеджер «входить і управляє конфліктом» у початковій фазі, цей конфлікт розв'язується на 92%, на фазі підйому – на 46%, а на стадії «загострення», коли пристрасті загострилися до межі, – на 5%, тобто конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко. Коли всі сили віддано боротьбі (стадія «загострення»), настає спад [66]. І якщо конфлікт не розв'язано в наступному періоді, він розростається з новою силою, тому що в період спаду може бути притягнуто для боротьби нові способи та сили.

Для запобігання міжособистісних конфліктів менеджеру необхідно оцінювати у першу чергу те, що удалося зробити, а потім – те, що не вдалося:

- оцінюючий повинний сам добре знати діяльність;
- оцінюючий повинний відповідати за об'єктивність оцінки;
- виявляти і повідомляти оцінюваним працівникам причини недоліків;
- чітко формулювати нові цілі і задачі;
- надихати співробітників на нову роботу [44].

Розв'язання конфлікту сприяє стабілізації соціальної системи, тому що при цьому ліквідуються джерела незадоволення. Сторони конфлікту, навчені «гірким досвідом», у майбутньому будуть більше налаштованими на співробітництво, ніж до конфлікту. Крім цього, розв'язання конфлікту може запобігти виникненню більш серйозних конфліктів, що могли б виникнути, якби не було цього. Після завершення конфліктів підвищується якість індивідуальної діяльності керівників та працівників.

Характеризуючи конфлікти менеджерів, зазначимо, що вони можуть проходити як у відкритій (розгортаються на діловій основі і характеризуються чітко вираженим зіткненням сторін), так і прихованій формі (відсутні явно виражені агресивні дії, хоча і використовуються), породжуватися об'єктивними й суб'єктивними причинами, зумовленими особистісними психічними властивостями учасників конфлікту (неадекватна самооцінка власних можливостей і здібностей, яка суперечить оцінці з боку оточуючих; намагання завжди домінувати; консерватизм мислення, поглядів, переконань; надмірна принциповість і прямолінійність висловлювань; критична налаштованість;

емоційні якості, зокрема тривожність, агресивність, роздратованість, впертість тощо).

Підсумовуючи, зазначимо, що і на сьогодні кількість та розмаїття конфліктів в організаціях зростає через стрімке розширення взаємозв'язків. Зазначене вимагає від менеджерів володіти готовністю до попередження конфліктів. Отже, готовність випускників закладів вищої освіти – майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності, є суттєвою передумовою ефективного виконання ними функціональних обов'язків на обійманих посадах.

Проблемі підготовки студентів до попередження конфліктів у професійній діяльності присвячено багато наукових праць. Їх переважна більшість стосується шкільних колективів та проблем підготовки майбутніх педагогів до розв'язання конфліктів у педагогічному процесі (В. Базелюк, Н. Волкова, Є. Дурманенко, А. Немкова та інші); формування готовності вчителя до вирішення конфліктних ситуацій (Г. Болтунова, О. Сгоннікова); формування готовності вчителя до взаємодії в ситуації конфлікту (К. Загітова, Ю. Костюшко, А. Лукашенко та інші); формування готовності майбутнього спеціаліста до розв'язання професійних конфліктів (О. Петушкова, Н. Самсонова та інші); визначення педагогічних засад запобігання і розв'язання конфліктів у навчально-виховному середовищі закладу вищої освіти (О. Лукашонок, Л. Порохня та інші); вивчення уявлень студентів педагогічного закладу вищої освіти про особливості міжособистісних конфліктів (Л. Матяш-Заяц).

Н. Самсонова зазначила, що конфлікт іманентно властивий професійній діяльності будь-якого фахівця, що передбачає його навчання стратегіям попередження конфліктів; довела необхідність структурування професійної діяльності будь-якого фахівця професійними конфліктологічними завданнями і відповідними вміннями [75]. Дане положення обґрунтовувалося об'єктивністю існування ймовірності виникнення конфліктів в організаціях: конкретний зміст трудової діяльності, її техніко-організаційні характеристики та обумовлена

ними професійно-кваліфікаційна структура колективу, принципи стимулювання праці, особливості управління [75, 75].

Серед розмаїття дисертаційних досліджень можна виокремити роботи, в яких акцентовано увагу на технологіях навчання, що забезпечують підготовку майбутніх фахівців до попередження конфліктів у професійній діяльності.

Цінним доробком у межах нашого дослідження стала дисертаційна робота І. Козич, яка у процесі підготовки студентів особливого значення надає використанню проблемних питань, задач, ситуацій, рольових ігор які мають відповідати науковим підходам до опису й пояснення суб'єктивних причин, умов, факторів появи конфліктних ситуацій, а їх виконання має забезпечити засвоєння необхідних конфліктологічних понять [43]. Провідну увагу авторка приділяє навчальним задачам конфліктологічного характеру.

Вивчаючи доцільність тренінгів в професійній підготовці майбутніх менеджерів в економічних університетах, Л. Бондарева запропонувала під час реалізації тренінгів гармонійно поєднувати міні лекцію, демонстрацію, проблемно-орієнтовну дискусію, індивідуальні завдання, ситуаційні завдання, ділові ігри, що сприяє підготовці майбутніх фахівців до набуття досвіду безконфліктної взаємодії [8].

Ю. Іванова, досліджуючи проблеми формування конфліктологічної компетентності майбутніх вчителів іноземної мови, виявила доцільність тренінгового курсу за темою «Conflict Management», який складався з майстер-класів. Тренінговий курс передбачав використання різноманітних форм і методів навчання (діалогових, ігрових, тестових, тренінгових тощо), орієнтованих на активізацію навчально-пізнавальних дій, формування конфліктологічної компетентності та набуття навичок попередження й розв'язання конфліктів. Провідна увага була приділена сукупності вправ, які являли собою приклади попередження й розв'язання конфліктів, зокрема тих, що виникають в умовах професійної діяльності, подальше формування вмінь у процесі саморозвитку особистості [35].

Т. Черняєва обґрунтовує доцільність проведення тренінгових занять,

спрямованих на оволодіння студентами знаннями про конфлікти в діяльності товарознавця та комерсанта, шляхи їх попередження та розв'язання, а також формування у них відповідних умінь та навичок в результаті програвання реальних конфліктних ситуацій [87].

У дисертаційному дослідженні Н. Черногор доведено, що рівень конфліктологічної культури майбутніх менеджерів ЗЕД у процесі професійної підготовки підвищиться за умов: удосконалення професійної підготовки на основі формування системи знань з конфліктологічної культури у майбутніх менеджерів ЗЕД; застосування інтерактивних методів навчання з метою формування навичок адекватної професійної поведінки майбутніх менеджерів ЗЕД у конфліктогенному середовищі; забезпечення конфліктологічної стійкості майбутніх менеджерів ЗЕД на основі розвитку умінь подолання негативних емоційних станів та саморегуляції [89, 253-254].

Т. Крамаренко вважає, що для підготовки майбутніх фахівців з товарознавства та комерційної діяльності поряд з традиційними необхідні принципово нові, активні форми навчання (тренінги, практикуми, «круглі столи», ділові ігри), а також послугування інтерактивними технологіями навчання (метод кейсів, ситуаційні завдання, квести, ділові, рольові, ситуаційні й управлінські ігри, мозкова атака, діалог у вигляді круглого столу, ігри-вікторини, презентації власних компаній, написання й обговорення ділових електронних листів, діалог-прес-конференція, діалоги-дискусії, діалоги-роздуми, діалоги-переконання, діалоги-обговорення на базі прочитаних текстів професійного спрямування, круглі столи, інтерактивні шоу, відео-презентації) із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій [51, 117].

Аналіз робіт в галузі підготовки сучасних фахівців до попередження конфліктів у професійній діяльності показав, що більшість авторів приділяє увагу окремим питанням конфліктологічної підготовки, проте недостатньо уваги приділено цілеспрямованому формуванню готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності, що, на наш погляд, має стати обов'язковою складовою професійної підготовки фахівців будь-якого напрямку



підготовки, зокрема майбутніх менеджерів.

Значна увага дослідників прикута до питання про необхідність спеціальної підготовки викладачів вишів до формування готовності студентів до попередження конфліктів.

Так, О. Степаненко підкреслює необхідність проведення спеціальної конфліктологічної підготовки викладачів закладів вищої освіти. З цією метою автором розроблена модель конфліктологічної готовності викладачів вищої школи МВС, основу якої склав авторський курс «Попередження та розв'язання професійних конфліктів у вищих навчальних закладах МВС України». Кожен модуль представлений певною послідовністю тем, які охоплюють як загальну тематику з теорії психології конфліктів та конфліктології, так і специфічну для ЗВО МВС України тематику, який передбачав реалізацію таких технологій навчання як тренінги, ділова гра, «мозковий штурм», кейс-метод, метод «Акваріум» тощо, в яких викладач стає «учасником» педагогічної ситуації [79].

С. Кожушко також акцентує увагу на необхідності спеціальної підготовки викладачів вишу, пропонуючи введення навчально-методичних семінарів: «Інтерактивна взаємодія в освіті», «Формування компетентності у здійсненні професійної взаємодії майбутніх фахівців, «Педагогічна майстерність: фахова професіоналізація та інноваційні підходи» [40].

Погоджуємося в поглядами Н. Волкової, яка розробила цілісну систему методичної роботи з підготовки викладачів до формування в майбутніх учителів компетентності у здійсненні професійно-педагогічної комунікації, значна увага в якій приділена саме підготовці до попередження конфліктів у професійній діяльності [15].

Узагальнюючи викладене, слід наголосити, що для сучасної вітчизняної та зарубіжної вищої освіти характерним є той факт, що науковцями напрацьовано суттєвий як теоретичний, так і практичний доробок з проблеми підготовки майбутніх фахівців до попередження конфліктів у професійній діяльності, що може стати цінним досвідом в опрацюванні теоретико-методологічних засад цього дослідження. Характерним є те, що хоча

простежується тенденція невинного пошуку нових підходів до конфліктологічної підготовки майбутніх фахівців через оновлення змісту, форм і методів навчання, ми не знайшли досліджень, які б акцентували увагу на готовності майбутніх фахівців з управлінської діяльності до попередження конфліктів у професійній діяльності. А отже дане поняття залишається поза увагою як теоретиків, так і практиків. Тому феномен готовність майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності потребує подальшого розгляду з метою розкриття його сутності і структури.

Проаналізуємо праці, що розкривають питання готовності майбутніх фахівців до попередження й розв'язання конфліктів у професійній діяльності.

Готовність до професійної діяльності випускників закладів вищої освіти – майбутніх менеджерів, є суттєвою передумовою ефективного виконання ними функціональних обов'язків на обійманих посадах. Особливості попередження конфліктів у професійній діяльності майбутніх менеджерів визначають також специфіку готовності студентів до попередження конфліктів та її формування під час навчання у ЗВО.

Проте, перш ніж розкрити сутність основного феномена дослідження, зупинимося на підходах науковців до визначення сутності поняття «готовність», зокрема готовність до професійної діяльності.

Проблема готовності особистості до діяльності, зокрема професійної, в психолого-педагогічній науці знайшла відображення при розв'язанні широкого кола теоретичних та прикладних питань, спрямованих, переважно, на дослідження професійного становлення, розвитку та самовдосконалення особистості (О. Бодальов, А. Деркач, О. Дубасенюк, Е. Зеєр, Л. Мітіна, В. Сластьонін, Д. Узнадзе та ін.).

Проблемою готовності до різних видів діяльності науковці стали займатися відносно нещодавно (з кінця 50-х початку 60-х років ХХ ст.), позначаючи термін «готовність» через «пильність», «мобілізація», «налаштованість», «боєготовність». Різні тлумачення поняття «готовність» обумовлювалося як специфікою структури діяльності, яка вивчалася у

конкретному випадку, так і розбіжністю теоретичних підходів психологів та педагогів до досліджуваної проблематики. Одні автори розглядали готовність до діяльності на особистісному рівні, як властивість особистості, інші – на функціональному. На різні підходи науковців до феномену готовності вказує О. Волошенко: «психологи досліджують особливості і характер зв'язків між станом готовності та ефективністю діяльності, педагоги – умови, засоби і методи, які забезпечують становлення і професійний розвиток майбутнього вчителя» [16, 19]

Результати аналізу наукових праць присвячених формуванню готовності, свідчать про те, що до цього часу єдиного розуміння поняття «готовність» у науковій літературі не існує. Цей факт пояснюється, насамперед, різними підходами щодо вирішення цієї проблеми та характером діяльності.

Готовність розглядається як установка (Д. Узнадзе), особливий особистісний стан (К. Платонов, В. Сластьонін), стан (В. Кремень, В. Яременко, О. Сліпушко), сукупність психологічних характеристик (В. Лазарева).

У науковій літературі виокремлено два підходи до вивчення поняття «готовність до діяльності»: функціональний (виявлення процесуальних якостей, безпосередньо значимих для діяльності) і особистісний (передбачає вивчення готовності як комплексу інтегрованих, але різнорідних властивостей, що розрізняються за місцем і функціями в регуляції діяльності).

М. Коростелін наголошує, що навіть у межах одного підходу готовність розуміється науковцями по-різному. Так, в аспекті особистісного підходу феномен «готовність» розуміється і як налаштованість на професійну діяльність, яка обумовлюється мотивами й психологічними особливостями особистості, і як «синтез властивостей особистості», і як інтегративна професійна якість або сукупність якостей особистості, що забезпечують високі результати професійної діяльності [48].

О. Карпенко зазначає, що «не можна особистість ... розглядати поза контекстом її професійної діяльності, уявлення про яку постійно змінюється. Постає потреба скорегувати діяльнісну складову професійної готовності....

Тому нового розвитку набуває функціональний підхід до аналізу професійної діяльності і готовності до неї, що дозволяє визначити «готовність» як умову успішного виконання діяльності, вибіркочу «прогнозуючу активність», що налаштовує організм, особистість у цілому на майбутню діяльність» [39, 285].

Отже, визначимо готовність як інтегративну характеристику особистості, що являє собою органічну єдність особистісних і функціональних компонентів у їх взаємозалежності та взаємозв'язку та є умовою її успішної діяльності в професійній галузі. Вона визначає здатність особистості використовувати й вдосконалювати свої знання, уміння та особистісні якості для успішної діяльності у буденному житті й визначеній професійній сфері.

Наведене визначення готовності свідчить, що ця характеристика особистості не є чимось готовим, а створюється кожною людиною індивідуально у процесі творчого розвитку здібностей, спочатку під час професійного навчання у закладі вищої освіти, а потім у реальному житті.

Аналіз наукової літератури показує, проблема готовності студентів до певного виду професійної діяльності, зокрема готовність студентів до попередження конфліктів у професійній діяльності знайшла висвітлення у таких аспектах, а саме: формування готовності майбутнього фахівця до розв'язання професійних конфліктів (З. Дринка, С. Ємельянов, Н. Підбуцька та ін.); готовності управлінців до розв'язання конфліктів (О. Бондарчук, Л. Карамушка, Н. Коломінський та інші); готовності майбутніх дільничних інспекторів міліції до розв'язання конфліктних ситуацій під час навчання у освітньому закладі МВС України (В. Лазарева); конфліктологічної культури фахівця (Н. Самсонова); готовності вчителя до вирішення конфліктних ситуацій в педагогічному процесі (Г. Болтунова).

З. Дринка вивчала дидактичні умови підготовки студентів до вирішення професійних конфліктологічних завдань [29]; І. Устинов – психолого-педагогічні умови готовності військових фахівців до вирішення конфліктних ситуацій [81]; Ю. Костюшко – педагогічні умови підготовки майбутнього вчителя до міжособистісної взаємодії в ситуації конфлікту [50].

Проаналізуємо підходи науковців до тлумачення готовності до попередження й розв'язання конфліктів фахівців різних сфер діяльності. Перш за все зазначимо, що науковцями паралельно вживаються в дослідженнях терміни «конфліктна компетентність», «конфліктологічна компетентність» та «конфліктологічна готовність». Так, О. Денисов визначає конфліктологічну компетентність як вид професійної готовності спеціаліста виконувати певні трудові функції в професійному конфліктогенному середовищі. Науковець зазначає, що зазначений феномен містить властивості перцептивної, комунікативної, міжособистісної й управлінської компетентностей, реалізує прикладні аспекти спеціальної професійної діяльності [24].

С. Калаур розглядає дефініцію «готовність» як цілісне інтегральне особистісне утворення, що виступає вагомою передумовою професійної компетентності майбутнього фахівця, стимулює самовдосконалення, передбачає наявність особистісних та професійно значимих якостей, характеризує включення в професійну діяльність, залежить від уміння мобілізувати особистісні ресурси [37, 198-199].

Щодо досліджуваної готовності, то Є. Варлакова трактує її як стійку систему професійно важливих якостей особистості, її досвід, знання, навички, вміння, необхідні як для конструктивного розв'язання міжособистісних конфліктів у життєдіяльності клієнтів, так і у взаємодії психолога з клієнтом. Її позитивні риси – відповідність структури змісту та умовам професійної діяльності, легкість актуалізації та включення під час розв'язання міжособистісних конфліктів тощо [10, 125]. В. Лазарева констатує, що «готовність до розв'язання конфліктних ситуацій» є цілісною якістю особистості, яка характеризує її емоційно-вольову мобілізаційність у момент включення в ситуацію конфліктного характеру [53, 9].

За припущенням О. Зайцевої, готовність до попередження конфліктів у професійній діяльності характеризується високим рівнем розвитку, оптимальним співвідношенням і збалансованим виявом особистих якостей, професійно важливих знань і вмінь, а також операційних патернів, необхідних

для конструктивного усунення суперечностей, які виникли під час професійної взаємодії без створення конфліктних ситуацій. Авторка вважає, що готовність до попередження конфліктів включає свідомі або інтуїтивні знання про конфлікти, їхні значення, функції, наслідки, а також усвідомлення важливості та володіння вміннями із запобігання і подолання конфліктів у взаємодії й спілкуванні [32, 184].

Аналіз праць українських дослідників показав, що О. Дзяна і О. Степаненко єдині в тому, що готовність до попередження і розв'язання конфліктів є інтегративною професійною якістю особистості фахівця, що включає конфліктологічні знання, уміння і навички, що дозволяють фахівцю конструктивно будувати свою професійну діяльність у ситуації конфлікту. Проте, крім зазначеного, О. Степаненко ще акцентує увагу на сукупності цінностей, особистісних якостей, мотивації на безконфліктну взаємодію [79, 8] а О. Дзяна в зміст даного феномену включає вміння розуміти конфлікт та керувати ним, оцінювати конфліктну ситуацію та прогнозувати її наслідки; діагностувати на початковій стадії виникнення конфлікту, попереджати його або вирішувати конструктивним способом [25, 7].

Розглянемо функції менеджерів організацій в контексті попередження конфліктів у професійній діяльності.

Аналіз вітчизняних та зарубіжних публікацій, присвячених виявленню функцій дав змогу зробити висновок про неоднозначність підходів науковців як до переліку функцій, так і до самого терміну, який розуміють як специфічну діяльність, обов'язок, призначення, роль; вид, спрямування рольової активності, рольову дію працівника [77].

Американські дослідники Роберт Блейк та Джейн Моутон вважали, що основою керівництва є вміло побудовані взаємини з підлеглими працівниками. Вони розробили шість функцій керівництва: ініціативність, інформованість, захист своєї думки, прийняття рішень, розв'язання конфліктів, критичний аналіз [12].

Друга група американських вчених – Майкл Мескон, Майкл Альберт і

Франклін Хедоурі у підручнику «Основи менеджменту» на відзнаку своїх попередників виклали своє бачення адміністративної функції керівника організації і назвали її «Керівництво: влада і особистий вплив». Були зроблені такі перетворення адміністративної функції Файоля:

1. Функція «передбачення» (вивчати майбутнє) розглядається не як адміністративна функція, а як загальна. Функція «управління» розділена на дві назви: функція «стратегічне планування» і функція «планування реалізації стратегії».

2. Функції «організація» і «контроль», які Файоль розглядав як адміністративні (віднесені також до загальних функцій організації).

3. Адміністративні функції Файоля «розпоряджатися» і «узгоджувати» залишилися адміністративними і виділені в окремі назви: «Керівництво: влада і особистий вплив», «Лідерство» і «Управління конфліктами і стресами» [59].

Л. Скібіцька [77] наголошує, що під час попередження конфліктів у професійній діяльності, менеджер має виконувати певні функції.

Управлінська. Виявляється в умінні попереджати конфліктні ситуації під час управління станом організації, здійснення управління соціально-психологічною підсистемою організації, пошуку джерел і каналів інформації; управління персоналом, організації його праці; здійснення контролю за виконанням функціональних обов'язків персоналу та ін.

Організаційна. Забезпечує налагодження взаємодії з колегами, керівництвом; передбачає координацію та об'єднання зусиль різних спеціалістів та організацій, ініціативне реагування на ситуацію загострення міжособистісних конфліктів з метою їх конструктивного розв'язання; перетворення конфліктогенного виробничого середовища з метою попередження конфлікту; добір методів впливу на суб'єктів конфлікту.

Комунікативна. Передбачає вміння не тільки чітко і ясно висловлювати думки, аргументувати, передавати раціональну і емоційну інформацію, а й організувати конструктивний діалог, користуватися вербальними і невербальними засобами, відповідати вимогам професійної етики;

вибудувати діалогічну взаємодію з суб'єктами професійної діяльності, побудовану на рівності позицій сторін; встановлювати професійно вмотивовані контакти зі співробітниками, підлеглими, керівництвом, клієнтами на основі відкритості, довіри, відкриття власних почуттів співрозмовниками. Реалізація зазначеної функції передбачає послугування технологіями активного слухання; відкритими запитаннями, використовуючи перефразування, резюмування, «Я-висловлювання»; розумінням внутрішнього світу співрозмовника, його особливостей, мотивів, психічного стану, прогнозування його поведінки.

Прогностична. Передбачає вивчення внутрішнього світу співрозмовника, його особливостей, настроїв, мотивів, наявного психічного стану, прогнозування його поведінки; конфліктогенного виробничого середовища з метою попередження конфлікту; визначення цілей і потреб суб'єкту конфлікту. Ця функція полягає у прогнозуванні фахівцем розвитку подій, процесів, які відбуваються під час попередження конфлікту у процесі професійної діяльності; вчасного виявлення соціальних суперечностей, обґрунтованого припущення виникнення й розвитку їх на ґрунті конфліктних ситуацій, забезпечується прогнозуванням.

Регулятивна. Спрямована на врегулювання тих протиріч, які виникають у процесі професійної взаємодії менеджера з колегами, керівництвом. Вони носять об'єктивний і суб'єктивний характер і їх вирішення спрямовано на зміну об'єктивних процесів і на регуляцію особистісної поведінки. Найбільш яскраво виявляється у керівній діяльності, організації переговорного процесу, самовдосконаленні.

Профілактична. Спрямована на зняття напруження у спілкуванні менеджера з колегами, керівництвом на ранніх стадіях і попередження розвитку конфліктної взаємодії. Профілактика полягає в такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії (членів колективу), що виключає чи зводить до мінімуму імовірність їх виникнення. Фахівець, підготовлений до попередження конфліктів має бути спостережливим і помічати осіб, які можуть бути причиною і організаторами міжособистісних конфліктів, конфліктів у



колективі, між колективами.

Інноваційна. Пов'язана із попередженням і вирішенням протиріч учасників професійної взаємодії, забезпечує перехід кожного працівника й колективу в цілому до нового стану з новими якісними й кількісними показниками; спрямована на усвідомлення менеджерами як власних інтересів, так і інтересів інших; передбачає використання нових, креативних методів попередження, врегулювання конфліктів.

Рефлексивна. Складається з усвідомлення себе і оточуючого світу; спонукає фахівця до аналізу причинно-наслідкових зв'язків, стимулює його прагнення до саморозвитку, праці над собою і застосування цієї здатності до важких умов і обставин професійного буття, пошуку і особистісної оцінки професійного досвіду [77].

Реалізація вищезазначених професійних функцій дозволяє вирішувати безліч складних завдань у діяльності з попередження конфліктів. Отже, зазначені функції місткі та багатопланові. Вони залежать від тієї ролі, яку виконує фахівець у процесі діяльності попередження конфліктів. Тому можна дійти висновку, що обґрунтовані нами функції максимально реалізуються під час попередження конфліктів у професійній діяльності, що переконує в потребі спеціальної підготовки студентів до реалізації зазначених функцій безпосередньо в ході попередження конфліктів.

Отже, готовність майбутнього менеджера до попередження конфліктів у професійній діяльності являє собою інтегративну якість особистості, що характеризується наявністю потреби особистості у безконфліктній взаємодії під час виконання професійних функцій та усвідомленим прагненням і спрямованістю на її організацію; високим рівнем оволодіння конфліктологічними знаннями, необхідними для попередження конфліктів у професійній діяльності; сформованістю умінь попередження конфліктів (комунікативно-мовленнєві, організаційно-управлінські, морально-етичні), емоційного інтелекту й рефлексії. Вона є основою активної професійної позиції менеджера, яка спонукає до мінімізації кількості конфліктів у професійній

діяльності й вирішення їх неконфліктними способами та сприяє конструктивному її здійсненню.

#### **1.4. Критерії, показники та рівні готовності майбутніх менеджерів організацій до попередження конфліктів у професійній діяльності**

Як багатовимірне та багатокомпонентне явище, готовність майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності має складну структуру. Остання, виступаючи предметом аналізу багатьох українських і зарубіжних учених, завжди залишалась об'єктом принципів наукових дискусій.

Обґрунтування критеріїв та показників готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності є одним з важливих завдань дослідження, оскільки за їх відсутності неможливо діагностувати рівень цього особистісно-професійного надбання фахівця з управління, визначити ефективність психолого-педагогічної системи підготовки менеджерів, порівняти результати дослідження.

Над проблемою критеріїв і показників психологічних явищ та їх співвідношення працювало багато педагогів і психологів. Загальновідомо, що критерії повинні відображати основні закономірності формування певного явища, існуючі взаємозв'язки між компонентами в моделі, динаміку явища, що вивчається, і розкриватися через специфічні ознаки кожного структурного компонента. Словник іншомовних слів визначає поняття «критерій» (від грец. *kriterion* – здатність розрізняти) як ознаку, на основі якої проводиться оцінка, визначення або класифікація чого-небудь, мірило оцінки [78].

У педагогічній і психологічній довідковій літературі термін «критерій» визначається як: мірило для визначення, оцінка предмета, явища; ознака, взята за основу класифікації [71]; підстава для оцінювання, визначення або класифікації чогось; мірило [65].

Як вважає В. Монахов, «критерій» є тією сукупністю основних показників, яка розкриває норму, вищий рівень розвитку відповідної якості. Як компонент критерію, показник є конкретним і типовим проявом однієї із суттєвих сторін, на підставі якого можна «визнати» наявність якості, визначити рівень її розвитку [62, 56].

На думку Н. Черногор, кожний критерій виражає вищий рівень явища і є ідеальним зразком для порівняння з реальними явищами, за його допомогою можна встановити міру відповідності існуючого рівня сформованості конфліктологічної культури майбутнього менеджера ЗЕД та більш якісного вивчення особливостей формування конфліктологічної культури фахівців управління [88].

С. Овчаров підкреслює, що критерії необхідно відрізнити від показників ефективності навчально-виховного процесу. Критерій є основою для оцінки ефективності, а показник є вимірювальною процедурою і свідчить про ступінь і характер прояву ефективності у відповідності з даним критерієм. Декілька різних показників можуть відповідати одному критерію [67].

На думку В. Калініна, показники являють собою якісні та кількісні характеристики сформованості певного критерію [38]. Для того, щоб показник відповідав своєму призначенню, він повинен з кожного критерію розкривати сутність відповідної якості [58].

На основі діагностичного цілепокладання та алгоритмічності С. Калаур у структурі готовності до розв'язання конфліктів виокремила мотиваційно-ціннісний, теоретико-змістовий, практико-орієнтований та рефлексійно-особистісний критерії. До показників мотиваційно-ціннісного критерію віднесено: мотивацію до професійного вдосконалення; пізнавальний інтерес; ціннісні орієнтації. Серед показників теоретико-змістового критерію виділено: загальний світогляд, конфліктологічну компетентність, пізнавальну активність. Практико-орієнтований критерій характеризується такими показниками, як: уміння налагоджувати контакт, асертивна поведінка, медіаторська активність. Для характеристики рефлексійно-особистісного критерію авторкою

використано наступні показники: здатність до рефлексії, сформованість толерантності, рівень розвитку емпатії [37, 199].

Н. Черногор розроблено критерії з відповідними показниками сформованості конфліктологічної культури майбутніх менеджерів: мотиваційно-цільовий (інтерес до майбутньої професійної діяльності та бажання її здійснювати; сформованість внутрішніх мотивів щодо професійної діяльності; сформованість ціннісних орієнтацій в професійній діяльності); інформаційно-пізнавальний (рівень теоретичних знань з конфліктологічної культури; усвідомлення значення, сутності та завдань конфліктологічної культури в професійній діяльності; обізнаність із методами та способами вирішення професійних конфліктів); особистісно-діяльнісний (сформованість професійних умінь і навичок у сфері управлінської діяльності; здатність самостійно виконувати навчально-професійні завдання конфліктологічного змісту; здатність виконувати обов'язки менеджера зовнішньоекономічної діяльності структурного підрозділу під час проходження виробничої практики); суб'єктно-результативний (орієнтація на самовдосконалення у навчально-професійній діяльності; здатність до регулювання конфліктних ситуацій; здатність до соціальної взаємодії) [89, 105-106].

Вивчення наукових праць показало, що дослідники для виокремлення структурних компонентів готовності до попередження конфліктів базуються на поглядах О. Леонтєва про єдність інтелектуальної, емоційної і вольової складових особистості.

Так, як компоненти готовності майбутніх фахівців до попередження конфліктів, вчені визначають: мотиваційно-вольовий, оцінно-орієнтаційний, операційний (В. Лазарева [53]); когнітивний, емоційно-вольовий, операційно-діяльнісний, мотиваційний (І. Холковська [83]); мотиваційний, діяльнісний, когнітивний, поведінковий та рефлексивний (К. Розум [74]); мотиваційно-ціннісний, особистісний, когнітивний, операційний рефлексивний (О. Степаненко [79]); мотиваційний, когнітивний, емоційний, операційний, комунікативний, (Є. Варлакова [10]).

За підсумками аналізу праць дослідників зазначимо, що, незважаючи на відмінності у поглядах на структуру готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності, більшість авторів виділяють такі її компоненти: мотиваційний, когнітивний, емоційно-вольовий, операційний, рефлексивний. У результаті проведеного дослідження нами було виокремлено такі структурні компоненти готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності: мотиваційний, когнітивний та рефлексивний. За кожним із компонентів розроблено відповідні критерії та їх показники, диференційовані за трьома рівнями сформованості.

Першим компонентом у структурі досліджуваної готовності визначено мотиваційний критерій, який включає мотиви, інтереси, потреби та цінності, які спонукають їх до дій і вчинків.

Мотивація є ключовим психологічним фактором, що впливає на характер взаємодії між фахівцями, які вступають у спілкування, оскільки у них є до цього головний рушій діяльності, яким є мотив.

Є Варлакова акцентує увагу на тому, що мотиваційна готовність до конструктивного розв'язання міжособистісних конфліктів включає групи мотивів: соціальні (запобігати застосуванню фізичного та психологічного насильства в ситуації міжособистісних конфліктів людей), престижні (стати визнаним майстром переговорів у складних життєвих обставинах, ситуаціях конфліктів), прагматичні (використати психологічні знання з метою запобігання деструктивним конфліктам у власному житті), професійні (виступати посередником у розв'язанні міжособистісних конфліктів клієнтів; прагнення орієнтувати клієнта на конструктивне розв'язання конфлікту), особистісного та професійного становлення й зростання (пізнати та розвивати свої особистісні якості, що сприяють конструктивному розв'язанню міжособистісних конфліктів тощо) [10, 125].

К. Аткинсон акцентував на мотиві досягнення як одному з найпотужніших рушіїв людської поведінки, що пов'язаний з рівнем домагань суб'єкта й полягає у прагненні до успіху (змагання, престиж, кар'єра), підвищення рівня власних

можливостей, до самовираження та самоактуалізації. Мотивація досягнення дає змогу оцінити прагнення студентів до самовдосконалення, їх наполегливість у досягненні поставлених цілей, бажання формування готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності [91, 252].

Дану думку поділяє О. Степаненко, акцентуючи на тому, що мотиви досягнення успіху є важливим складником готовності до попередження конфліктів, оскільки успіх стимулює людину до досягнення позитивного результату [79]. Мотивація на невдачу відноситься до негативної мотивації.

Показниками мотиваційного критерію обрано: потребу особистості у безконфліктній взаємодії; наявність мотивації досягнення (прагнення до успіху, саморозвитку, самовдосконалення).

Високий. Студенти мають яскраво виражену потребу у безконфліктній взаємодії, вони наполегливі у досягненні своїх цілей.

Достатній. У майбутніх фахівців є певна потреба у безконфліктній взаємодії; вони потребують спонукання до постановки особистих цілей, самоосвіти, саморозвитку.

Низький. Студенти мають епізодичні потреби у безконфліктній взаємодії, бажання виникають під впливом обставин, щоб отримати схвалення, заслужити повагу оточуючих; вони постійно потребують спонукання до постановки особистих цілей, самоосвіти, саморозвитку особистісних якостей й самовдосконалення.

Когнітивний критерій. Сучасне середовище характеризується невизначеністю і нестійкістю, що завжди призводить до зіткнення з непередбаченими обставинами. Тому справжній менеджер – це особа, здатна до самонавчання, сприйняття і аналізу нової інформації, нових комплексних знань.

Н. Новікова акцентувала увагу на тому, що передумовами успішної діяльності щодо попередження конфлікту є знання фахівцем «загальної теорії управління (адже конфлікт – різновид управлінської діяльності); знання теорії конфлікту; глибокий аналіз конкретної конфліктної ситуації, кожна з якої унікальна» [66, 80]. Є. Варлакова наполягає на необхідності наявності у фахівця

знань особливостей міжособистісних конфліктів, їх видів, причин виникнення, динаміки та наслідків; основних стратегій та тактик розв'язання міжособистісних конфліктів; основ роботи медіатора як посередника у розв'язанні міжособистісних конфліктів [10, 126].

Зважаючи на вищезазначене, даний компонент передбачає глибоке усвідомлення майбутніми фахівцями сутності конфліктів та їх попередження, яке полягає в завчасному розпізнанні, усуненні або ослабленні конфліктогенних факторів і обмеженні таким шляхом можливості їх виникнення або деструктивного розвитку в майбутньому; передумов попередження конфліктів; перешкод, що знижують можливість попередження конфліктів, спрямування їх розвитку в конструктивне русло; шляхів підтримки і зміцнення співробітництва, відносин взаємовиручки як універсального способу запобігання конфліктів. Вони мають володіти основами управлінської діяльності; знаннями соціально-психологічних методів, орієнтованих на коригування думок, почуттів і настроїв людей; різновидами конфліктних особистостей; способами формування в організації стійкого морально-психологічного клімату, здатного надійно протистояти будь-яким негативним тенденціям; закріплення в зрілих колективах позитивних моделей поведінки.

Показниками когнітивного критерію готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності визначено повнота та міцність засвоєння системи понять про сутність, особливості, ознаки, структуру конфлікту, причини їх виникнення, динаміку й наслідки; стратегій й технологій попередження конфліктів у професійній діяльності на різних рівнях.

На підставі виокремлених показників виділено рівні сформованості когнітивного критерію готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

Високий. У студентів сформовано стійкі погляди на сутність, особливості, ознаки, структуру конфлікту, причини їх виникнення, динаміку й наслідки. Майбутні фахівці мають міцні, глибокі та дійові знання щодо стратегій й технологій попередження конфліктів у професійній діяльності на

різних рівнях. Активні у взаємодії з однокурсниками, викладачами, фахівцями.

Достатній. Студенти мають сформовані погляди на сутність, особливості, ознаки, структуру конфлікту, причини їх виникнення, динаміку й наслідки, проте зазначені знання є неповними. Вони не завжди можуть обрати правильні стратегії й технології попередження конфліктів у професійній діяльності на різних рівнях. Не завжди активні у взаємодії з однокурсниками, викладачами, фахівцями.

Низький. У студентів сформовано погляди на професійний конфлікт, як апріорі. Знання епізодичні, несистемні. Вони вбачають себе природними знавцями конфлікту, його ознак, структури конфлікту, причин виникнення. Упевнені, що не потребують спеціальних знань щодо стратегій й технологій попередження конфліктів у професійній діяльності на різних рівнях. Епізодично активні у взаємодії з однокурсниками, викладачами, фахівцями.

Рефлексивний критерій. У загальному розумінні рефлексія виступає як форма активного переосмислення людиною того чи іншого змісту інтелектуальної свідомості, діяльності, спілкування; є здатністю людини до самоаналізу, осмислення й переосмислення своїх предметно-соціальних відносин з довколишнім світом. Отже, рефлексивний компонент характеризує пізнання й аналіз майбутнім фахівцем явищ власної свідомості та діяльності [49].

У конфліктній ситуації неможливо обійтися без рефлексії (самопізнання, самоаналізу, вміння побачити себе збоку, з позиції спостерігача). Рефлексія допомагає стати на позицію партнера по спілкуванні та зрозуміти як він реагує на ваші слова, дії. Рефлексивна складова готовності передбачає рефлексію майбутнього фахівця під час визначення конфліктної ситуації та самовизначення в ній; сформовані вміння організовувати процес самопізнання, адекватну реакцію на ситуацію, відповідно до цілей та задач щодо попередження професійних конфліктів; підтримку високої самооцінки в переговорному процесі як основу конструктивної поведінки; аналіз причинно-наслідкових зв'язків та прагнення до саморозвитку. Даний складник передбачає



володіння студентами уміннями коригування чи зміни за необхідності комунікативної поведінки, аналізу та адекватного оцінювання власної комунікативної діяльності під час конфлікту; аналізу та адекватного оцінювання причин конфлікту; рефлексії власного досвіду, прогнозування результатів власних дій та дій суб'єктів професійної діяльності; привносити у власний досвід нові смисли, здатністю до оцінювання інших та самооцінки власних стратегій поведінки у взаємодії; здійснювати комплекс моніторингових процедур, спрямованих на визначення рівня сформованості готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності.

На підставі узагальнення нами виділено три рівні сформованості рефлексивного критерію.

**Високий.** Характеризує студентів, які володіють високим рівнем сформованості рефлексивних умінь; їм притаманний високий самоконтроль, вони легко входять в будь-яку роль, швидко реагують на зміну ситуації, здатні прогнозувати враження, яке вони справляють на оточуючих.

**Достатній.** Студенти володіють рефлексивними уміннями, проте мають певні труднощі самоаналізу, самооцінки своєї професійної, комунікативної діяльності; відверті, але нестримані у своїх емоційних проявах.

**Низький.** У студентів рефлексивні уміння розвинені недостатньо; вони мають значні труднощі самоаналізу, самооцінки своєї професійної, комунікативної діяльності, відчувають труднощі у налагодженні стосунків, нестримані у своїх емоційних проявах, недоречно вживають невербальні засоби спілкування.

Таким чином, узагальнення критеріїв та їх показників дозволило виокремити низький, достатній та високий рівні сформованості у майбутніх менеджерів готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності.

Низький рівень готовності студентів до попередження конфліктів у професійній діяльності характеризується епізодичними потребами студента у безконфліктній взаємодії, постійним спонуканням його до постановки особистих цілей, самоосвіти, саморозвитку; наявністю епізодичних,

безсистемних знань стратегій й технологій попередження конфліктів у професійній діяльності; має недостатньо розвинені рефлексивні уміння; має значні труднощі самоаналізу, самооцінки професійної, комунікативної діяльності, нестриманий в емоційних проявах.

Достатній рівень готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності характеризується наявністю у студента є певної потреби у безконфліктній взаємодії, спонуканні до постановки особистих цілей, самоосвіти, саморозвитку; епізодичних, безсистемних знань стратегій й технологій попередження конфліктів у професійній діяльності; володіє рефлексивними уміннями, проте має труднощі самоаналізу, самооцінки професійної, комунікативної діяльності; відвертий, але нестриманий в емоційних проявах.

Високий рівень готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності характеризується високою сформованістю всіх компонентів у їх єдності та взаємозв'язку. Студент має яскраво виражену потребу у безконфліктній взаємодії, він наполегливий у досягненні своїх цілей; володіє повними, міцними знаннями стратегій й технологій попередження конфліктів у професійній діяльності; володіє високим рівнем рефлексивних умінь; високим самоконтролем, легко входить в будь-яку роль, швидко реагує на зміну ситуації, здатен прогнозувати враження, яке справляє на оточуючих.

Отже, компонентно-структурний аналіз готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності, дозволив чіткіше уявити сутність досліджуваного поняття й конкретизувати його зміст.

Процес формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності у дослідженні розуміємо як цілеспрямований процес становлення студентів як суб'єктів майбутньої професійної діяльності, процес прогресивних змін її структурних компонентів та надання їм певної завершеності. Він здійснюється поетапно, у процесі засвоєння студентами знань щодо сутності, особливостей, ознак, структури конфлікту, причин їх виникнення, динаміки й наслідків, стратегій й технологій

попередження конфліктів у професійній діяльності на різних рівнях; оволодіння високим рівнем рефлексивних умінь та вмінням легко входить в будь-яку роль, швидко реагує на зміну ситуації, здатен прогнозувати враження, яке справляє на оточуючих.

На підставі аналізу наукової літератури визначено структурні компоненти готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності: мотиваційний, когнітивний та рефлексивний.

Визначено показники кожного компоненту: мотиваційний (потреба особистості у безконфліктній взаємодії; наявність мотивації досягнення: прагнення до успіху, саморозвитку, самовдосконалення), когнітивний (повнота та міцність засвоєння студентами системи знань, необхідних для успішної роботи з попередження конфліктів у професійній діяльності), рефлексивний (сформованість здатності до аналізу, самооцінки, рефлексивних умінь). Розкрито рівні сформованості досліджуваної готовності (низький, достатній та високий).

## РОЗДІЛ 2

### ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА РОБОТА З ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

#### **2.1. Визначення рівнів готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності на констатувальному етапі експерименту**

Базою для проведення педагогічного експерименту став Запорізький національний університет. Експериментальна робота проводилась зі студентами третього курсу, що навчаються на факультеті менеджменту (освітньо-професійні програми «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Менеджмент міжнародного бізнесу»). Було сформовано дві групи: експериментальна (ЕГ) та контрольна (КГ). До експериментальної групи увійшло 23 студенти, до контрольної групи – 24 студенти.

Педагогічний експеримент складався з констатувального, формувального і контрольного етапів.

Констатувальний етап експерименту мав за мету вивчити та проаналізувати стан проблеми дослідження, сформулювати мету і завдання; визначити місце готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності в структурі професійної діяльності майбутніх фахівців; теоретично обґрунтувати технологію формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності; отримати вихідні дані щодо реальної практики формування готовності майбутніх фахівців до попередження конфліктів у професійній діяльності.

Формувальний етап експерименту передбачав впровадження розробленої і теоретично обґрунтованої технології формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності та перевірки

її ефективності.

Контрольний етап являв собою якісний і кількісний аналіз результатів експерименту; опис ходу і результатів дослідження на підставі методів статистичної обробки даних, оформлення результатів.

Для виявлення рівнів сформованості складових готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності було використано такі методики діагностування.

Рівень сформованості мотиваційного критерію готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності визначався низкою показників: рівнем потреби особистості у безконфліктній взаємодії та мотивації досягнення (прагнення до успіху, саморозвитку, самовдосконалення).

Для з'ясування рівня потреби особистості у безконфліктній взаємодії було використано методику Ю. Орлова «Потреба у спілкуванні» (див. додаток А).

Студенти мали відповісти на запитання «так» або «ні»; за кожний бал, який збігався з ключем, вони отримували 1 бал. Отримані дані диференціювалися за рівнями: висока потреба – 23–33 бали, достатня потреба – 12–22 бали, низька потреба – 1–11 балів.

Рівень сформованості мотивації досягнення було виявлено за допомогою методики «Оцінка потреби в досягненні», розробленої М. Корольчуком і В. Крайнюк [64].

Шкала тесту-опитувальника містить 22 судження, на які респондентам пропонується відповісти «так» чи «ні». Відповіді, що збігаються з ключовими (за кодом), оцінюються одним балом та підсумовуються. За результатами аналізу відповідей студентів виокремлено три рівні: високий (16–19 балів), достатній (12–15 балів), низький (2–11 балів).

Загальний рівень сформованості мотиваційного критерію готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності визначався як середнє арифметичне кількісних значень кожного показника даного критерію.

Діагностика когнітивного критерію, який передбачав виявлення ступеню опанування системою конфліктологічних знань, необхідних для попередження конфліктів у професійній діяльності, було застосовано спеціально складений тест (див. додаток Б). Завдання підбирались таким чином, щоб вони торкалися різних аспектів попередження конфліктів: загальних понять; конфлікту, попередження конфлікту, технологій попередження конфлікту; суб'єкт-суб'єктних взаємин, що виникають у діяльності й спілкуванні; особливостей поведінки в конфліктах; методів і способів попередження й подолання конфліктів у професійній діяльності менеджерів.

Для визначення повноти конфліктологічних знань досліджуваних студентів, застосовувався коефіцієнт засвоєння знань К, який обчислювався за формулою:

$$K = X_p \times 100\% / P, \quad (2.1)$$

де:  $X_p$  – кількість правильних відповідей усіх студентів групи;

$P$  – максимальна можлива кількість правильних відповідей у групі;

$P = (\text{кількість студентів}) \times (\text{кількість завдань})$ .

Правильна відповідь оцінювалася одним балом, неправильна – нулем. Максимальна кількість балів – 10.

Підраховувалася загальна кількість правильних відповідей. Якщо студент отримував 8-10 балів, це означало високий рівень засвоєння, 5-7 балів – достатній рівень, менше п'яти – низький рівень.

Нами визначався і характер засвоєння конфліктологічних знань, оскільки завдання, що містилися в ньому, були різного рівня (репродуктивні, реконструктивні, продуктивні). Характер засвоєння знань визначався за 10-бальною шкалою: якщо студент розв'язував тест на продуктивному рівні, він отримував 8-10 балів, на реконструктивному рівні – 5-7 балів, на репродуктивному – менше п'яти балів.

Загальний рівень сформованості когнітивного критерію визначався як середнє арифметичне кількісних значень кожного з вищезазначених показників. Було виокремлено три рівні: низький (0-9 балів), достатній (10-15 бали),

високий (16-20 бали).

Діагностика рефлексивного критерію (здатність до самоаналізу, самооцінки й самовдосконалення) здійснювалася за допомогою тесту «Самоконтроль у спілкуванні» М. Снайдера [64] і тесту для визначення рівня сформованості рефлексивних умінь [64].

У результаті порівняння даних методик було виокремлено такі рівні: 7-10 балів – студенти володіють високим рівнем сформованості рефлексивних умінь; їм притаманний високий самоконтроль, вони легко входять в будь-яку роль, швидко реагують на зміну ситуації, добре відчують і навіть здатні прогнозувати враження, яке вони справляють на оточуючих (високий рівень); 4-6 балів – студенти володіють рефлексивними вміннями, проте мають певні труднощі самоаналізу, самооцінки своєї професійної діяльності; відверті, але нестримані у своїх емоційних проявах (достатній рівень); 0-3 бали – у студентів рефлексивні вміння розвинені недостатньо; вони мають значні труднощі самоаналізу, самооцінки своєї професійної, комунікативної діяльності, відчують труднощі у налагодженні стосунків, нестримані у своїх емоційних проявах, часто недоречно вживають невербальні засоби спілкування (низький рівень).

Результати діагностики рівнів сформованості складників мотиваційного критерію готовності студентів контрольної та експериментальної груп до попередження конфліктів у професійній діяльності представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Рівні сформованості складників мотиваційного критерію готовності студентів до попередження конфліктів у професійній діяльності

Рівень сформованості складників мотиваційного критерію	Контрольна група	Експериментальна група
Потреба особистості у безконфліктній взаємодії		
Високий рівень	8,3%	8,7%
Достатній рівень	54,2%	47,8%
Низький рівень	37,5%	43,5%

Продовження таблиці 2.1

Рівень сформованості складників мотиваційного критерію	Контрольна група	Експериментальна група
Потреба в досягненні		
Високий рівень	16,7%	13,0%
Достатній рівень	54,2%	56,5%
Низький рівень	29,2%	30,5%

Діагностика мотиваційного критерію вимагала дослідження низки показників: рівня потреби особистості у безконфліктній взаємодії; мотивації досягнення. За результатами середнього арифметичного двох показників вираховувалося значення мотиваційного критерію.

Як видно з таблиці 2.1, більшість досліджуваних контрольної та експериментальної групи мають достатній рівень як потреби особистості у безконфліктній взаємодії так і потреби в досягненні.

Дані мотиваційного критерію готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності студентів наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показник мотиваційного критерію готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності студентів контрольної та експериментальної груп

Рівень сформованості мотиваційного критерію	Контрольна група	Експериментальна група
Високий рівень	12,5%	8,7%
Достатній рівень	54,2%	52,2%
Низький рівень	33,3%	39,1%

Аналізуючи дані таблиці зазначимо, що більшість студентів контрольної та експериментальної груп на початку експерименту мали достатній та низький рівні сформованості мотиваційного критерію готовності до попередження конфліктів. Достатній рівень виявлено у 54,2% студентів контрольної групи та



52,2% – у студентів експериментальної групи. Досить високими виявилися показники низького рівня сформованості мотиваційного критерію готовності: 33,3% у контрольній групі та 39,1% у експериментальній групі. Високий рівень виявлено лише у 12,5% студентів контрольної групи та 8,7% студентів експериментальної групи.

Отримані дані засвідчили необхідність акцентування уваги на підвищенні мотивації студентів до формування готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності.

Щодо оцінки когнітивного компоненту (повнота і характер засвоєння конфліктологічних знань, прагнення їх застосування у професійній діяльності), то в контрольній та експериментальній групах виявлено приблизно однакову кількість студентів, що виявили високий рівень сформованості (дивиться таблиці 2.3 та 2.4).

Таблиця 2.3

Рівні сформованості складників когнітивного критерію готовності студентів до попередження конфліктів у професійній діяльності

Рівень сформованості складників когнітивного критерію	Контрольна група	Експериментальна група
Повнота конфліктологічних знань		
Високий рівень	16,7%	17,4%
Достатній рівень	58,3%	56,5%
Низький рівень	25,0%	26,1%
Характер засвоєння конфліктологічних знань		
Високий рівень	12,5%	13,0%
Достатній рівень	45,8%	47,8%
Низький рівень	41,7%	39,1%

У 12,5% студентів контрольної групи та 13,0% – експериментальної групи виявлено глибокі конфліктологічні знання, активне прагнення до здобування знань та їх застосування у професійній діяльності, зацікавленість до

будь-якого нового доступного досвіду, вміння всебічно і ретельно аналізувати будь-яку конфліктну ситуацію, причини її виникнення. Вони характеризуються виявом широти розуму в оцінці фактів і ситуацій, прагнуть до постійного розширення кругозору, самоосвіти (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показник когнітивного критерію готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності студентів контрольної та експериментальної груп

Рівень сформованості когнітивного критерію	Контрольна група	Експериментальна група
Високий рівень	16,7%	13,0%
Достатній рівень	50,0%	52,2%
Низький рівень	33,3%	34,8%

Аналіз даних таблиці 2.4 засвідчив, що середній рівень сформованості когнітивного критерію виявлено у 50,0% студентів КГ та 52,2% – ЕГ. Вони виявили прагнення до здобування знань, проте не завжди усвідомлюють вагомість конфліктологічних знань, сутності технологій й стратегій попередження конфліктів для майбутньої професійної діяльності, мають певний інтерес до нового досвіду, вміють аналізувати різні явища, але потребують спонукань до самоосвіти. Низький рівень виявлено у 37,5% студентів КГ та 34,8% – ЕГ. Вони оволодівають знаннями, проте часто пасивні при використанні конфліктологічних знань у професійній діяльності, не володіють знаннями технологій попередження конфліктів, звертають на них увагу лише на лекціях, не можуть застосовувати на практиці, не відчують задоволення від пізнання нового, потребують постійних спонукань до самоосвіти.

Останнім етапом стало визначення рівня сформованості рефлексивного критерію готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності (табл. 2.5).

Аналізуючи отримані дані (табл. 2.5) зазначимо, що високий рівень сформованості здатності до самоаналізу, самооцінки й самовдосконалення

виявлено лише у 20,8% студентів КГ та у 17,4% ЕГ. Більшість студентів була віднесена до достатнього (45,8% – КГ, 47,8% – ЕГ) рівня.

Таблиця 2.5

Рівні сформованості складників рефлексивного критерію готовності студентів до попередження конфліктів у професійній діяльності

Рівень сформованості складників рефлексивного критерію	Контрольна група	Експериментальна група
Здатність до самоаналізу, самооцінки й самовдосконалення		
Високий рівень	20,8%	17,4%
Достатній рівень	45,8%	47,8%
Низький рівень	33,4%	34,8%
Рефлексивні вміння		
Високий рівень	12,5%	13,0%
Достатній рівень	45,8%	43,5%
Низький рівень	41,7%	43,5%

У процесі діагностики виявлено, що високий рівень сформованості рефлексивних умінь продемонструвала незначна частка студентів (12,5% – КГ, 13,0% – ЕГ). Достатній рівень сформованості зафіксовано у 45,8% студентів контрольної групи та у 43,5% – експериментальної. Низький рівень у 41,7% студентів КГ та у 43,5% студентів ЕГ.

Узагальнені показники рефлексивного критерію готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності студентів контрольної та експериментальної груп представлено у табл. 2.6.

На підставі даних таблиці 2.6 виявлено, що студентів, які володіють високим рівнем сформованості рефлексивного критерію, виявлено лише 16,7% у контрольній групі та 17,4% у експериментальній групі. Дані студенти володіють високим рівнем сформованості рефлексивних умінь; їм притаманний високий самоконтроль, вони легко входять в будь-яку роль, швидко реагують на зміну ситуації, добре відчують і навіть здатні прогнозувати враження, яке

вони справляють на оточуючих. добре адаптуються до нового середовища, нових умов діяльності. Їм властиво обдумувати свою діяльність в найдрібніших деталях, ретельно її планувати й прогнозувати всі можливі наслідки.

Таблиця 2.6

Показник рефлексивного критерію готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності студентів контрольної та експериментальної груп

Рівень сформованості рефлексивного критерію	Контрольна група	Експериментальна група
Високий рівень	16,7%	17,4%
Достатній рівень	45,8%	43,5%
Низький рівень	37,5%	39,1%

Низький рівень сформованості рефлексивного критерію готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності діагностовано у 37,5% студентів контрольної групи та 39,1% експериментальної. Вони мають значні труднощі самоаналізу, самооцінки своєї професійної, комунікативної діяльності, відчують труднощі у налагодженні стосунків, нестримані у своїх емоційних проявах, часто недоречно вживають невербальні засоби спілкування.

Узагальнені результати про рівень сформованості готовності студентів до попередження конфліктів представлено в таблиці 2.7.

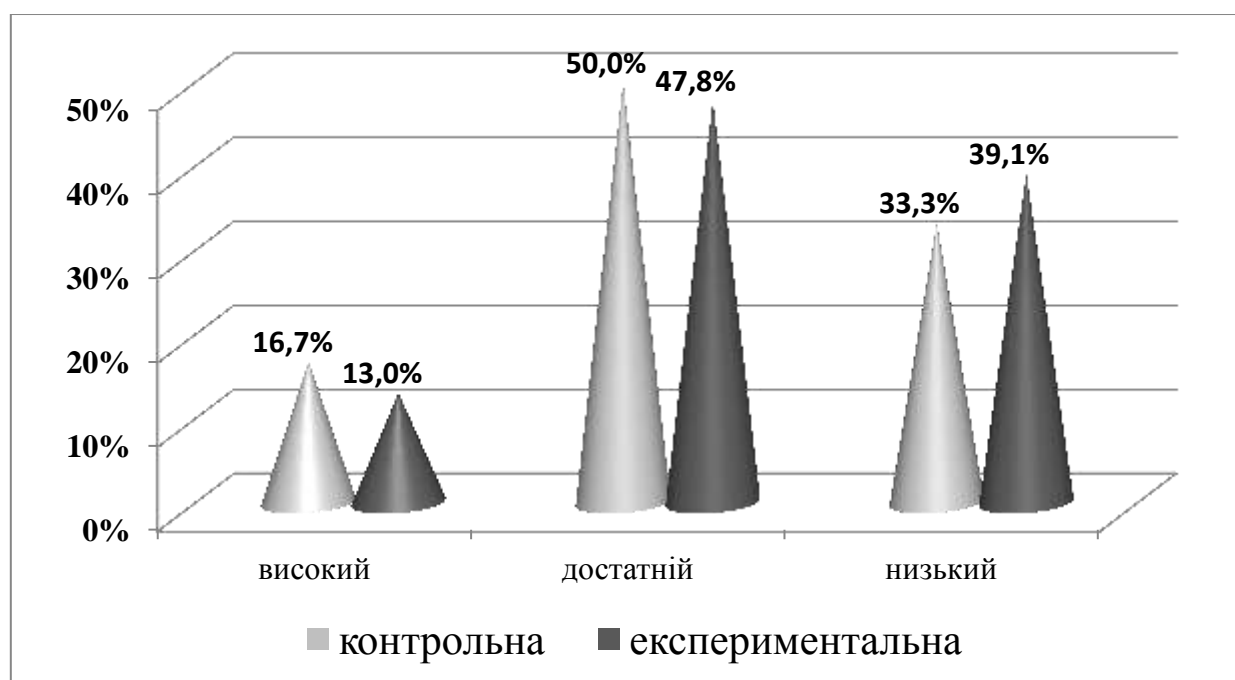
Таблиця 2.7

Показник готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності студентів контрольної та експериментальної груп

Рівень сформованості готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності	Контрольна група	Експериментальна група
Високий рівень	16,7%	13,0%
Достатній рівень	50,0%	47,8%
Низький рівень	33,3%	39,1%

Аналізуючи дані таблиці 2.7, можна стверджувати, що констатувальний етап експерименту дав можливість виявити досить низький рівень сформованості готовності до попередження конфліктів майбутніх менеджерів.

Високий рівень показали лише 4 студента контрольної групи (16,7%) та 3 студента експериментальної (13,0%). Половина респондентів контрольної (12 осіб (50,0%) та майже половина студентів експериментальної групи (11 осіб (47,8%)) виявили достатній рівень готовності; 8 студентів контрольної групи (33,3%) та 9 студентів експериментальної (39,1%) знаходились на низькому рівні готовності до попередження конфліктів (рис. 2.1.).



2.1. Показник готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності студентів контрольної та експериментальної груп

Отже, як бачимо з таблиці 2.7 та рисунка 2.1., констатація початкового рівня сформованості готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності потребувала розробки й реалізації у експериментальній групі технології формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

## **2.2. Технологія формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності**

У педагогічній науці та практиці поняття «технологія» стало широко використовуватись у ХХ столітті з метою пошуку найбільш ефективних засобів засвоєння навчального матеріалу. Тлумачний словник С. Ожегова презентує визначення технології як «сукупності виробничих процесів у визначеній сфері виробництва, а також науковий опис засобів виробництва» [68, 708].

Сутність педагогічної технології науковці визначають як: сферу знань, що включає методи, засоби навчання і теорію їх використання для досягнення цілей освіти (В. Беспалько); продуману в усіх деталях модель спільної педагогічної діяльності вчителя й учнів з проектування, організації та проведення навчального процесу за умов забезпечення комфортності для всіх суб'єктів освітньої діяльності (Е. Зеєр); упорядковану систему дій, операцій і процедур, що інструментально забезпечують досягнення передбачуваного результату в умовах освітнього процесу (І. Прокопенко, В. Євдокімов); сукупність засобів і методів відтворення теоретично обґрунтованих процесів навчання й виховання, які дозволяють успішно реалізовувати встановлені освітні цілі (М. Безруких, В. Болотов).

В. Беспалько характеризує педагогічну технологію такими ознаками: чітка, послідовна педагогічна, дидактична розробка цілей навчання й виховання; структурування, упорядкування, ущільнення інформації, необхідної для засвоєння; комплексне застосування дидактичних, технічних, комп'ютерних, засобів навчання й контролю; посилення діагностичних функцій навчання й виховання; гарантованість достатньо високого рівня якості навчання [6, 73]. Дане розуміння педагогічної технології стало для дослідження основним.

Щодо технології навчання, то вона є способом реалізації змісту навчання, передбачуваного навчальними програмами, що є системою форм, методів і засобів навчання та забезпечує найбільш ефективне досягнення поставленої

мети [86, 134]. Відповідно до цього зміст, методи й засоби навчання взаємопов'язані та взаємообумовлені, а завдання педагога полягає у знаходженні необхідного змісту, оптимальних форм та засобів навчання, що будуть відповідати встановленим педагогічним завданням.

Аналіз досліджень, в яких розкриваються проблеми професійної підготовки майбутніх менеджерів свідчить, що на сучасному етапі у ЗВО використовується розмаїття технологій (модульного, проблемного, проектного, особисто орієнтованого, комп'ютерного навчання, колективної розумової діяльності та ін.), які дозволяють підвищити якість цього процесу, досягти ефективного результату засвоєння студентами спеціальностей знань, умінь і навичок, розвинути їх професійно важливі якості. Проте, лише деякі з розглянутих нами технологій навчання спрямовані на формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності в повному обсязі.

У дослідженні технологію формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності розуміємо як сукупність процесів теоретичної і практичної діяльності викладачів ЗВО, спрямованих на становлення й розвиток особистості студента як фахівця з менеджменту, а також систему цілей, змісту, методів, форм, засобів, способів та прийомів навчання, видів контролю й корекції, що поетапно впроваджуються у навчальний процес закладу вищої освіти та гарантують досягнення кінцевого результату.

Зважаючи на вищезазначене, нами обрано такий алгоритм створення технології формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності: встановлення мети та завдань технології формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності, попередня діагностика; визначення форм та методів підготовки студентів до попередження конфліктів у професійній діяльності; діагностика кінцевого рівня сформованості досліджуваного феномену у майбутніх менеджерів.

Реалізація означених складників здійснюється поетапно: цільовий (містить мету, завдання, попередню діагностику сформованості готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності); змістово-процесуальний (форми і методи навчання); контрольно-оціночний (перевірка отриманих результатів).

Цільовий складник. Мета – формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності. Згідно мети поставлено такі завдання: стимулювання пізнавальної й професійної мотивації студентів; оволодіння студентами знаннями, що дають цілісне уявлення про зміст, структуру конфлікту, шляхи й технології попередження конфліктів у професійній діяльності.

Важливим елементом складника технології є попередня діагностика сформованості у майбутніх менеджерів готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності, яку можна ототожнити з констатувальною частиною педагогічного експерименту. Діагностика не лише розглядає результати навчальної діяльності, але й вивчає способи їх досягнення, причини, що сприяють чи перешкоджають досягненню мети освітнього процесу.

Змістово-процесуальний складник. Формування готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності передбачає гармонійне поєднання аудиторної, самостійної та позааудиторної роботи студентів.

Дослідженням передбачено використання таких форм навчання: лекційні – 8 годин, практичні – 12 годин, самостійна робота, взаємонавчання (групове, колективне, індивідуальне).

Лекції містять наступні теми:

Тема 1. Конфлікти та можливості їх регулювання у сучасному суспільстві.

Тема 2. Процес управління конфліктами в організаціях.

Тема 3. Попередження і регулювання конфліктів в організації.

Тема 4. Технології та методи попередження конфліктів в організації.

Практичні заняття:



1. Особистість як суб'єкт конфлікту в організації. Типологія конфліктних особистостей. (Вправи «Складові конфлікту» та «Робота з асоціаціями щодо поняття конфлікт»).

2. Методи та форми управління конфліктами в організації. (Вправа «Толерантність у спілкуванні». Ситуативна гра «Аеропорт». Ділова гра «Реформування організації»).

3. Попередження і регулювання конфліктів в організації. Бар'єри на шляху до взаєморозуміння. (Ситуативні ігри «Рахунок до 10», «Трудові конфлікти». Ділова гра «Скарга»).

4. Стратегії розв'язання конфліктів в організації. (Вправа «По той бік дороги». Рольова гра «Костюм з газети»).

5. Медіатор у вирішенні конфліктів. Стратегії поведінки співрозмовників у діалозі на фазі аргументації. (Вправи «Конструктивний стиль поведінки в конфлікті», «Перебільшення або повна зміна поведінки»).

6. Технології та методи попередження конфліктів в організації. (Рольові ігри «Острів скарбів», «Млин». Ділова гра «Жорсткий або м'який керівник»).

В процесі впровадження технології студенти отримують знання про: теоретичні основи та методологічні засади конфліктології, історичні тенденції розвитку, методи та напрямки сучасних наукових досліджень, психологічні концепції ставлення до конфліктів; роль конфліктів та можливості їх регулювання у сучасному суспільстві; сутність та особливості конфліктів, їх види та функції, особливості перебігу конфлікту на різних етапах його розвитку; попередження конфліктних ситуацій; технології, засоби попередження конфліктних ситуацій у різних ситуаціях; причини зародження, виникнення, передумови та початок конфлікту, його динаміка; методи управління конфліктами, стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, переговори як метод вирішення конфліктів; можливості управління конфліктами з боку менеджера; способи вирішення міжособистісних конфліктів;

Практичні результати впровадження технології полягають в оволодінні студентами умінь вибудовувати діалогічну взаємодію з суб'єктами професійної

діяльності в складних ситуаціях (проблемних, конфліктних, кризових, екстремальних); встановлювати професійно вмотивовані контакти зі співробітниками, підлеглими, керівництвом на основі відкритості, довіри, співпереживання; володіти стилями поведінки в конфліктній ситуації; ініціативно реагувати на ситуацію загострення міжособистісних конфліктів з метою їх конструктивного розв'язання; прогнозувати можливе виникнення й розвиток конфлікту; вдало поєднувати методи, прийоми та засоби попередження конфліктів; створювати довірливі відносини, регулювати міжособистісні стосунки у колективі; розуміти внутрішній світ співрозмовника, його особливості, настрої, мотиви, наявний психічний стан, прогнозувати його поведінку.

Технологія передбачає впровадження розмаїття інтерактивних методів навчання: діалогічно-дискусійні (бесіди, диспути, дискусії), ігрові (рольові та ситуативні ігри), виконання професійно спрямованих вправ та тренінгів, які мають реалізовуватися під час проведення лекційних та практичних занять.

Вибір у дослідженні діалогічно-дискусійних методів навчання обумовлений тим, що завдяки їх реалізації кожен студент отримує можливість викласти думки, моделювати власні судження по відношенню до обговорюваних проблем; відбувається трансформація навчального процесу у взаємонавчання (колективне, мікрогрупове).

Активізувати пізнавальну діяльність студентів під час реалізації діалогів можливо завдяки таким прийомам: авансування, голосова розрядка, запитання до аудиторії, коментування, гумор або казус, «передання повноважень» (передача викладачем власних повноважень лідеру або аутсайдеру групи з метою розкриття їх особистісного комунікаційного потенціалу), «зміна вагових категорій» (перевтілення викладача на здивованого почутим, зацікавленого слухача) тощо. Реалізація зазначених прийомів у навчальному процесі сприяє глибокому усвідомленню студентами питань, пов'язаних з налагодженням ефективної комунікації, попередженням та урегулюванням конфліктів у професійній діяльності, оволодінню методом «виходу почуттів», умінням

висловлювати їх опоненту в коректній формі «Я-повідомлення», активного слухання опонента, обміну рольовими позиціями та ін. Зазначимо, що діалогічно-дискусійними методами навчання доцільно послуговуватися за принципом «від простого до складного», урахувавши зміст навчального матеріалу, рівень знань студентів, їх мотивацію щодо оволодіння конфліктологічними знаннями, стратегіями й технологіями попередження конфліктів у професійній діяльності.

Технологією формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності передбачена реалізація ігрових методів навчання.

Загальновідомо, що гра є певним різновидом активного навчання, що має свої закономірності й особливості, де викладач і студент є рівноправні партнери, а процес пізнання відбувається в умовах доброзичливості та постійної взаємодії на рівнях студент-студент, студент-студенти, викладач-студент. Реалізація гри передбачає моделювання життєвих, професійних ситуацій, спільний аналіз та вирішення проблем, що сприяє ефективному формуванню відповідних вмінь, виробленню власних цінностей, співробітництву.

Гру можна схарактеризувати як діяльність, як метод навчання, як процес. У такому разі, у структурі гри як діяльності вміщено визначення суб'єктами мети, планування, реалізація мети, аналіз отриманих результатів. Структуру гри як процесу утворюють: ролі, які виконують студенти; реалізація гравцями відповідно кожної ролі ігрових дій; використання предметів, необхідних для здійснення гри; відповідні стосунки між гравцями; безпосередній сюжет, що відтворюється у грі.

Серед ігрових методів навчання у процесі формування готовності студентів – майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності передбачено: рольові (імпровізоване розігрування заданої ситуації), ділові та ситуативні (представлення обраного для розігрування фрагмента професійно спрямованої ситуації) ігри. Вони надають можливість кожному з

учасників гри осмислити власний досвід, індивідуальні особливості, зокрема ті, що слугують джерелом бар'єрів комунікації, розкрити альтернативи поведінки у запропонованих ситуаціях, «примірити» їх на себе та апробувати їх на практиці.

Упровадження ігрових методів навчання у процес підготовки студентів передбачає багаторазове програвання розмаїття ймовірнісних конфліктних ситуацій у професійній взаємодії; спрямоване на оволодіння студентами умінь попередження виникнення конфліктних ситуацій, зменшення їх кількості; подолання деструктивних наслідків конфліктів; формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудових колективах; підвищення ефективності міжособистісної взаємодії в процесі праці; спрямування конфліктів в конструктивне русло та використання їх на користь організації; забезпечує можливість для експериментування із способами, прийомами, технологіями попередження й подолання конфліктів, створює умови для самопізнання, самореалізації та самовдосконалення кожного студента, особистісного розвитку через надання максимальної свободи вибору засобів комунікації.

З метою формування готовності студентів до попередження конфліктів у професійній діяльності передбачено рольові («Костюм з газети», «Острів скарбів», «Млин»), ділові («Жорсткий або м'який керівник», «Скарга», «Реформування організації» [89, 326-329]) та ситуативні («Аеропорт», «Рахунок до 10», «Трудові конфлікти») ігри (див. додаток В).

Чільне місце відведено вправам – завданням, які потребують багаторазового виконання дії з метою її засвоєння. У процесі виконання вправ відбувається з'ясування змісту дії, її закріплення, узагальнення. Результатом їх виконання стають навички і звички. Процес виконання вправ потребує самоконтролю, оцінювання й уточнення кожної повторюваної дії.

Технологією передбачено застосування сукупності вправ, що спрямовані на формування комунікативно-мовленнєвих, організаційно-управлінських, морально-етичних умінь попередження конфліктів, емоційного інтелекту.

У процесі формування готовності майбутнього фахівця до попередження конфліктів у професійній діяльності передбачено виконання вправ «Складові конфлікту», «Толерантність у спілкуванні», «По той бік дороги», «Перебільшення або повна зміна поведінки», «Робота з асоціаціями щодо поняття конфлікт», «Конструктивний стиль поведінки в конфлікті» (див. додаток В).

Уважаємо, що значного ефекту у формуванні готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності, надає метод тренінгу.

Соціально-психологічний тренінг як один з ефективних методів корекції конфліктної поведінки та навчання конструктивній поведінці в конфліктних ситуаціях, є своєрідною формою навчання знанням, умінням і навичкам у сфері спілкування, а також формою їх корекції.

Використання тренінгу передбачає дотримання ряду принципів, таких як: конфіденційність; активність кожного учасника; персоніфікація висловлювань, комунікація почуттів, можливість отримати зворотний зв'язок, який має бути аргументованим, інформативним, образним; довірливе та відкрите спілкування; правило «стоп» як можливість припинити спілкування, якщо воно виявилось травматичним; правило «тут і зараз»; усвідомлення як ведучим, так і учасниками відповідальності за результативність навчального процесу [19].

Професійна діяльність майбутніх менеджерів значною мірою пов'язана з вміннями надавати оцінку й усвідомлювати сутність проблемних ситуацій, що виникають у динаміці; прогнозувати можливі шляхи виникнення й розвитку конфлікту; передбачати розмаїття можливих наслідків як конструктивних так і деструктивних конфліктів; ефективно здійснювати регулювання існуючих протиріч; усувати негативні наслідки конфліктів; здатністю до саморегуляції, самоконтролю, саморозвитку та ін.

З метою формування зазначених умінь використовувалися тренінги «Ефективна взаємодія як засіб попередження конфліктів» та «Конфлікти та їх вирішення».

Розкриємо сутність тренінгів.

Тренінг «Ефективна взаємодія як засіб попередження конфліктів».

Мета тренінгу – розвиток навичок ефективної взаємодії членів навчальної групи та сприяння адаптації студентів до навчального процесу через розвиток їх комунікативних навичок.

Завдання тренінгу: діагностування особистісних властивостей студентів; створення умов для покращення психологічної атмосфери у студентському колективі та розвитку навичок взаємодії у групі; розвиток навичок боротьби зі стресом, як однією з причин дезадаптованості студентів; зменшення кількості конфліктів серед студентів та сприяння їх адекватному вирішенню; сприяння прагненню студентів до самопізнання та розвитку власних здібностей.

Тренінг розраховано на три заняття: «Ми один одного? Чи ні?», «Лише разом – ми сила!» та «Стреси та конфлікти подолаємо разом!» по 60 хвилин кожне.

Кожне заняття розпочинається із встановлення ефективного взаємозв'язку, потім виконуються декілька тематичних вправ і в кінці підводяться підсумки. Зворотний зв'язок допомагає учасникам тренінгу усвідомлювати концептуальні моделі позитивних форм поведінки при вирішенні внутрішньо-особистісного конфлікту, виражати свої емоції і переживання.

Тренінг «Конфлікти та їх вирішення». Мета тренінгу – оптимізація поведінки в конфлікті й оволодіння конструктивними стратегіями вирішення різноманітних конфліктів.

Завдання тренінгу: усвідомити конфлікт як природний стан процесу спільної діяльності, зрозуміти причини конфліктів; навчитись об'єктивно оцінювати свої дії та вчинки і дії опонентів; навчитися усвідомлювати та ідентифікувати власні стратегії й стратегії опонента; оволодіти конструктивними стратегіями вирішення конфліктів і механізмами їх застосування.

Тренінг розраховано на три заняття по 45 хвилин.

Обидва тренінги закінчуються рефлексією. Використовуються запитання «Що тобі найбільш сподобалося, чому?», «Чи були завдання, які тобі б було важко виконувати, чому?», «Чи легко тобі було грати «чужу» роль?» тощо.

Контрольно-оціночний складник. Він передбачає контроль та аналіз експериментальної роботи та отриманих результатів.

Вважаємо, що теоретичні знання та практичні уміння дадуть змогу майбутнім менеджерам, попереджувати появу конфліктів та при необхідності надати собі та своїм колегам кваліфіковані рекомендації; уникати більшості деструктивних конфліктних ситуацій; виходити з конфліктів з гідністю, досягаючи консенсус; відстоювати свою позицію, твердо та аргументовано дотримуватися обраного курсу в організації професійної діяльності.

Результатом реалізації технології є сформованість мотиваційного, когнітивного та рефлексивного складників готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

### **2.3. Аналіз ефективності розробленої технології формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності**

Проведення формувального етапу експерименту дозволило з'ясувати ефективність реалізації технології формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

Результати щодо зміни показників рівнів сформованості мотиваційного критерію готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності у студентів контрольної та експериментальної груп представлено у таблиці 2.8.

Аналізуючи дані рівнів сформованості мотиваційного компоненту готовності до попередження конфліктів майбутніх фахівців (таблиця 2.8), слід відзначити, що в контрольній групі відбулися певні зміни, хоча й незначні. Кількість студентів з високим рівнем зросла на 4,2%. Зменшилась кількість

студентів з низьким рівнем сформованості мотиваційного компоненту (з 33,3% до 25,0%). Такі незначні зміни свідчать про відсутність цілеспрямованої роботи з формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності. Щодо експериментальної групи, то після формувального етапу експерименту відбулися істотні позитивні зрушення: високий рівень – збільшився на 13,0%, низький рівень – знизився на 21,7%.

Таблиця 2.8

Зміна показника мотиваційного критерію готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності студентів КГ та ЕГ

Рівень сформованості мотиваційного критерію	Контрольна група		Експериментальна група	
	поч.	кін.	поч.	кін.
Високий рівень	12,5%	16,7%	8,7%	21,7%
Достатній рівень	54,2%	58,3%	52,2%	60,9%
Низький рівень	33,3%	25,0%	39,1%	17,4%

Щодо зміни рівнів сформованості когнітивного компоненту готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності, то отримані дані свідчать про позитивні зрушення у обох групах досліджуваних (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Зміна показника когнітивного критерію готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності студентів контрольної та експериментальної груп

Рівень сформованості когнітивного критерію	Контрольна група		Експериментальна група	
	поч.	кін.	поч.	кін.
Високий рівень	16,7%	20,8%	13,0%	26,1%
Достатній рівень	50,0%	45,8%	52,2%	65,2%
Низький рівень	33,3%	29,2%	34,8%	8,7%



Після проведення формувального етапу експерименту в експериментальній групі зросла кількість досліджуваних студентів, які були віднесені нами до високого рівня когнітивного критерію готовності (з 13,0% до 26,1%). Суттєво зменшилась кількість студентів, віднесених до низького рівня (з 34,8% до 8,7%). В контрольній групі зміни також виявлені, проте несуттєві: високий рівень підвищився з 16,7% до 20,8%, низький рівень знизився з 33,3% до 29,2%.

Аналіз зміни рівнів сформованості рефлексивного компоненту готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності засвідчив такі наявні позитивні зміни у експериментальній групі: відсоток студентів з високим рівнем рефлексивного компоненту збільшився від 17,4% до 34,8%; значно зменшилася кількість студентів, які мали низький рівень (з 39,1% до 13,0%). У контрольній групі зміни теж відбулися, але досить незначні: високий рівень рефлексивного компоненту збільшився з 16,7% до 25,0%, достатній теж збільшився з 45,8% до 50,0%, низький рівень знизився з 37,5% до 25,0% (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Зміна показника рефлексивного критерію готовності до попередження  
конфліктів у професійній діяльності студентів контрольної та  
експериментальної груп

Рівень сформованості рефлексивного критерію	Контрольна група		Експериментальна група	
	поч.	кін.	поч.	кін.
Високий рівень	16,7%	25,0%	17,4%	34,8%
Достатній рівень	45,8%	50,0%	43,5%	52,2%
Низький рівень	37,5%	25,0%	39,1%	13,0%

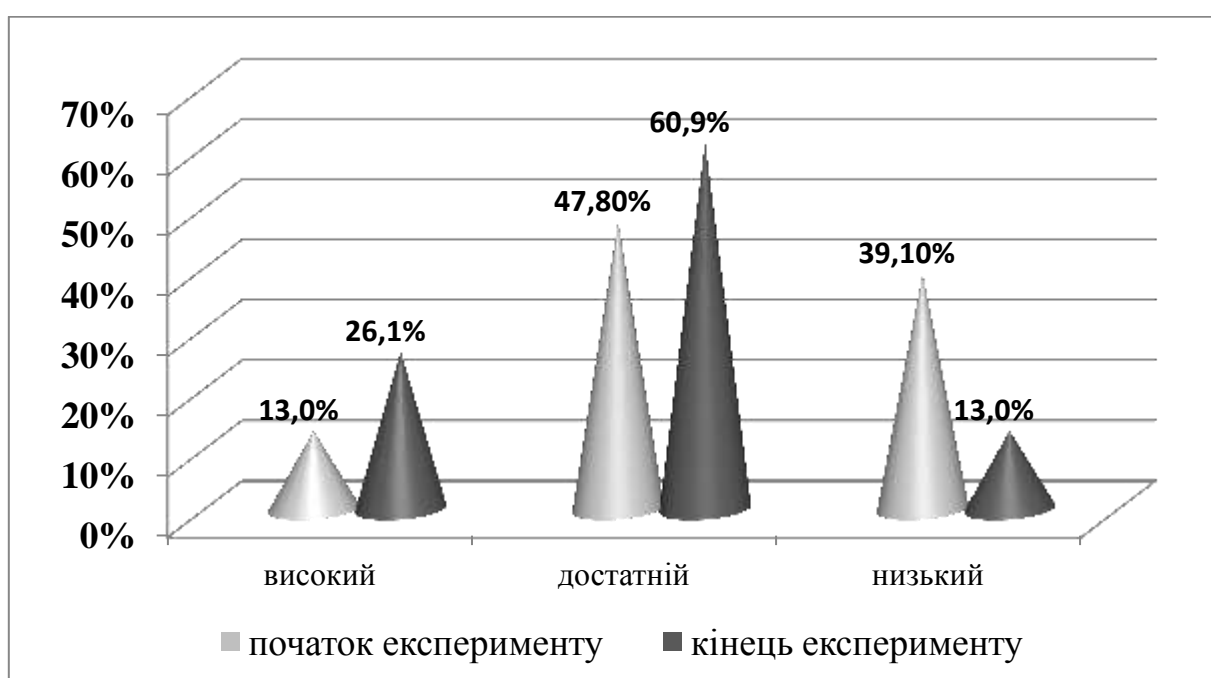
Узагальнені данні зміни рівнів сформованості готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Зміна рівнів готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності студентів контрольної та експериментальної груп

Рівень сформованості готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності	Контрольна група		Експериментальна група	
	поч.	кін.	поч.	кін.
Високий рівень	16,7%	20,8%	13,0%	26,1%
Достатній рівень	50,0%	54,2%	47,8%	60,9%
Низький рівень	33,3%	25,0%	39,1%	13,0%

Аналізуючи зміни рівнів сформованості готовності до попередження конфліктів майбутніх фахівців, констатуємо позитивні зміни в отриманих даних експериментальної групи (рисунок 2.2.).

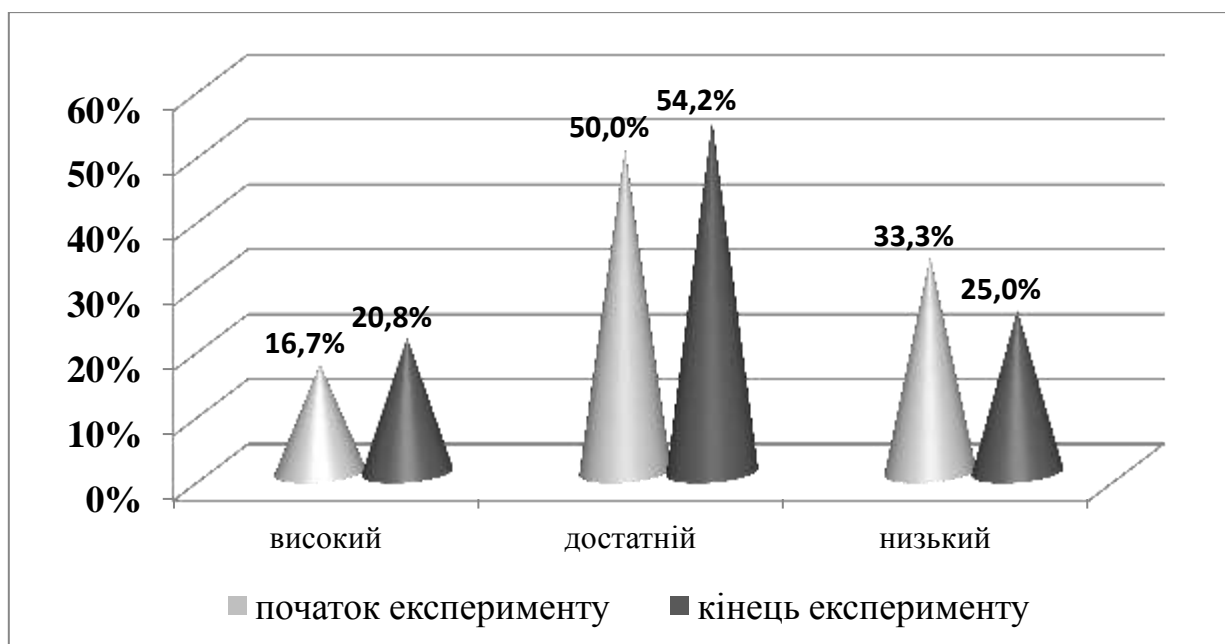


2.2. Рівні сформованості готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності студентів експериментальної групи на початку та кінці експерименту

З рисунка 2.2. видно, що значно зменшилась кількість студентів з низьким рівнем сформованості готовності до попередження конфліктів (з 39,1%

до 13,0%). В той же час кількість студентів, які мають високий рівень сформованості готовності збільшилась вдвічі (з 13,0% до 26,1%). Студенти високого рівня вирізняються яскраво вираженою потребою у безконфліктній взаємодії, вони наполегливі у досягненні своїх цілей. У них сформовано стійкі погляди на сутність, особливості, ознаки, структуру конфлікту, причини їх виникнення, динаміку й наслідки. Вони мають міцні, глибокі та дійові знання щодо стратегій й технологій попередження конфліктів у професійній діяльності на різних рівнях, діяльності медіатора як посередника у попередженні й розв'язанні конфліктів у професійній діяльності. Студенти володіють високим рівнем сформованості рефлексивних умінь; їм притаманний високий самоконтроль, вони легко входять в будь-яку роль, швидко реагують на зміну ситуації, добре відчують і навіть здатні прогнозувати враження, яке вони справляють на оточуючих.

В контрольній групі спостерігаємо зміни значно менші (рисунок 2.3.).



2.3. Рівні сформованості готовності до попередження конфліктів у професійній діяльності студентів контрольної групи на початку та кінці експерименту

З рисунка 2.3. видно, що у контрольній групі збільшення високого рівня відбулося лише на 4,1%, а низький рівень знизився на 8,3%.

Вважаємо, що суттєві зміни в експериментальній групі відбулися за рахунок переходу студентів з низького рівня, значення якого суттєво знизилися (на 26,1%), на достатній та високий рівень. Як видно з даних таблиці 2.11 та рисунків 2.2 та 2.3., в експериментальній групі сталися суттєві зміни в високому рівні (приріст склав – 13,1% проти – 4,1% у контрольній групі). Причини такої різниці в рівнях сформованості готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності полягають у тому, що в експериментальній групі досліджувана готовність цілеспрямовано формувалася завдяки реалізації технології формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

Підсумовуючи, можемо стверджувати, що реалізація у навчальному процесі технології формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності дійсно призвела до суттєвих позитивних змін рівня сформованості досліджуваного феномену в студентів експериментальної групи.

Таким чином, узагальнення отриманих результатів дозволяє вважати, що завдання роботи виконані, мета досягнута.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі наведено теоретичне узагальнення і наукове вирішення проблеми формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

На підставі теоретичного аналізу філософської, соціологічної, психолого-педагогічної літератури щодо сутності феномену «конфлікт», з'ясовано, що нині ще не вироблено єдиного підходу до його визначення, і розбіжності в розумінні конфлікту є реальністю сучасних наукових праць. На основі узагальнення результатів, здійсненого аналізу різних поглядів на природу досліджуваного явища, конфлікт розуміється нами як зіткнення протилежно спрямованих, не сумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремого індивіда, ціннісних орієнтацій, інтересів у міжособистісних взаємодіях індивідів або груп людей.

Розкрито методологічні і теоретичні засади готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності, основу яких становлять ідеї філософів, соціологів, психологів, які визначили головні концепти феномену «конфлікт» його ознаки, види, функції, які мають деструктивний та конструктивний характер; акцентовано увагу на попередженні конфліктів, яке полягає у завчасному запобіганні, розпізнаванні, усуненні або послабленні конфліктогенних факторів і обмеженні можливостей їх виникнення або розвитку в майбутньому; визначено умови, напрями, форми та методи попередження професійних конфліктів.

Готовність майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності визначено як інтегративну якість особистості, що характеризується: наявністю потреби особистості у безконфліктній взаємодії під час реалізації професійних функцій та усвідомленим прагненням і спрямованістю на її організацію; високим рівнем оволодіння конфліктологічними знаннями, необхідними для попередження конфліктів у

професійній діяльності; сформованістю умінь попередження конфліктів, емоційного інтелекту й рефлексії.

Визначено структурні компоненти готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності: мотиваційний (потреба особистості у безконфліктній взаємодії; наявність мотивації досягнення: прагнення до успіху, саморозвитку, самовдосконалення), когнітивний (повнота та міцність засвоєння студентами системи знань, необхідних для успішної роботи з попередження конфліктів у професійній діяльності), рефлексивний (сформованість здатності до аналізу, самооцінки, рефлексивних умінь); визначено рівні сформованості досліджуваного феномену (високий, достатній, низький) та розкрито їх зміст.

За результатами констатувального етапу дослідження виявлено досить низький рівень сформованості готовності до попередження конфліктів майбутніх менеджерів, що довело необхідність розробки й реалізації технології формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

Теоретично обґрунтовано та розроблено технологію формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності, як яка містить такі блоки: цільовий (мета, завдання, попередня діагностика); змістово-процесуальний (форми й технології формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності); контроль-оціночний (перевірка отриманих результатів).

Практичні результати впровадження технології полягали в оволодінні студентами умінь вибудовувати діалогічну взаємодію з суб'єктами професійної діяльності в складних ситуаціях (проблемних, конфліктних, кризових, екстремальних); встановлювати професійно вмотивовані контакти зі співробітниками, підлеглими, керівництвом на основі відкритості, довіри, співпереживання; володіти стилями поведінки в конфліктній ситуації; ініціативно реагувати на ситуацію загострення міжособистісних конфліктів з метою їх конструктивного розв'язання; прогнозувати можливе виникнення й

розвиток конфлікту; вдало поєднувати методи, прийоми та засоби попередження конфліктів; створювати довірливі відносини, регулювати міжособистісні стосунки у колективі; розуміти внутрішній світ співрозмовника, його особливості, настрої, мотиви, наявний психічний стан, прогнозувати його поведінку.

Формувальний етап експерименту передбачав дослідно-експериментальну перевірку й реалізацію в навчально-виховний процес закладу вищої освіти технології формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

Підсумки експериментальної роботи дозволили констатувати ефективність запровадженої технології формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності.

Показано, що порівняння отриманих результатів, їх кількісний і якісний аналіз підтвердили ефективність реалізації технології формування готовності майбутніх менеджерів до попередження конфліктів у професійній діяльності, яка була запроваджена у навчально-виховний процес експериментальної групи, зумовила суттєві зміни у рівні сформованості кожного компонента готовності майбутнього фахівця і досліджуваного феномену у цілому.

Таким чином, завдання роботи виконані, мета досягнута.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипов К., Бажанов Ю. Паблик рилейшнз для коммерсантов. Москва : Дашков и К., 2000. 284 с.
2. Анцупов А. Я., Шепилов А. И. Конфликтология : учебник для вузов. Москва : ЮНИТИ, 1999. 551 с.
3. Баєва О. В. Менеджер – професія нашого часу. *Всеукраїнський загальнополітичний освітянський тижневик Персонал Плюс*. 2008. № 32 (284). URL: <http://www.personal-plus.net/284/3615.html>.
4. Бандурка А. М., Друзь В. А. Конфликтология : учеб. пособ. Харьков : ООО «Петров», 1997. 168 с.
5. Беляева Е. В. Социальный интеллект и психологические качества личности руководителя : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05. Самара, 2005. 28 с.
6. Беспалько В. П. Слагаемые педагогической технологии. Москва : Педагогика, 1989. 192 с.
7. Богданов Е. Н., Зазыкина В. Г. Психология личности в конфликте : учебное пособие. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 224 с.
8. Бондарева Л. І. Навчальний тренінг як засіб професійної підготовки майбутніх менеджерів організацій в економічних університетах : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2006. 21 с.
9. Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание. Конфликт! Москва : Книга по Требованию, 2013. 190 с.
10. Варлакова Є. О. Розв'язання міжособистісного конфлікту як особистісний розвиток у ситуації «кризи безробіття». *Актуальні проблеми професійної орієнтації та професійного навчання безробітних* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. Київ : ІПЗУ, 2006. С. 124–130.
11. Василюк Ф. Е. Психология переживания (анализ преодоления критических ситуаций). Москва : МГУ, 1984. 200 с.



12. Виноградський М. Д., Шканова О. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Кондор, 2002. 518 с.
13. Волкова Н. П. Конфлікти у педагогічному колективі закладу вищої освіти: причини виникнення та шляхи запобігання. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Педагогіка і психологія. Психологічні науки*. 2019. № 1 (17). С. 113-123. URL: <http://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/2181/1/волковаНП.pdf>.
14. Волкова Н. П. Профілактика як один із шляхів запобігання конфліктам у педагогічному колективі. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Педагогіка і психологія. Психологічні науки*. 2014. № 1 (7). С. 5-10. URL: [https://pedpsy.duan.edu.ua/images/stories/Files/2014/ARTICLES\\_1/2.pdf](https://pedpsy.duan.edu.ua/images/stories/Files/2014/ARTICLES_1/2.pdf).
15. Волкова Н. П. Професійно–педагогічна комунікація: теорія, технологія, практика : монографія. Дніпропетровськ : Вид–во ДНУ, 2005. 304 с.
16. Волошенко О. В. Формування готовності майбутнього вчителя до педагогічної творчості в умовах коледжу : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2000. 180 с.
17. Волошин Р. Основи менеджменту : опорний конспект лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 116 с.
18. Ворожейкин И., Кибанов А., Захаров Д. Конфликтология : учебник. Москва : ИНФРА–М, 2000. 224 с.
19. Гагіна Н. В. Використання групового тренінгу в підготовці майбутніх менеджерів до конструктивного вирішення конфліктів. *Вісник Житомирського державного університету імені І. Франка*. 2010. Вип. 52. С. 139-142. URL: [http://www.rusnauka.com/27\\_OINXXI\\_2011/Pedagogica/5\\_92961.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_OINXXI_2011/Pedagogica/5_92961.doc.htm).
20. Гірник А. М. Основи конфліктології : навчальний посібник. Київ : Києво-Могилянська академія, 2010. 222 с.
21. Голобородько Г. П., Щербак О. Г. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти

- майбутніх менеджерів. *Альянс наук: вчений – вченому* : матеріали II міжнар. періодич. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ : НАУ «Ера» 2005. Том 2. С. 70-72.
22. Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 544 с.
23. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта. *Социологические исследования (СОЦИС)*. 1994. № 5. С.142–147.
24. Денисов О. И. Развитие конфликтологической компетентности руководителя : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13. Москва, 2000. 167 с.
25. Дзяна О. С. Формування конфліктологічної культури майбутніх фахівців сфери обслуговування у професійній підготовці : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Вінниця, 2012. 22 с.
26. Дмитриев А. В. Конфликтология : учебное пособие. Москва : Гардарики, 2000. 320 с.
27. Дойч М. Разрешение конфликта (конструктивные и деструктивные процессы). Конфликтология : хрестоматия / сост. Н. И. Леонов. 3-е изд., исправ. и доп. Москва : Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж : Изд-во НПО «МОДЭК», 2002. С. 202-212.
28. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Каравела, 2016. 304 с. URL: <http://westudents.com.ua/knigi/527-psihologiya-konflktu-dolinska-lv.html>.
29. Дринка З. З. Дидактические условия подготовки студентов к решению профессиональных конфликтологических задач : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Калининград, 2000. 20 с.
30. Дурманенко Є. А. Конфлікти в педагогічному середовищі : монографія. Луцьк : РВВ «Вежа» Волин. держ. ун-ту імені Л. Українки, 2004. 287 с.
31. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 368 с.
32. Зайцева О. Л. Модель формування готовності майбутніх вчителів фізичної культури до попередження конфліктів у професійній діяльності. *Педагогіка*

- формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. № 74, т. 2. С. 183-189. URL: [http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2021/74/part\\_2/38.pdf](http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2021/74/part_2/38.pdf).
33. Зінчина О. Б. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2007. 164 с. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/780/1/Посібник\\_1.doc](https://eprints.kname.edu.ua/780/1/Посібник_1.doc).
34. Зиммель Г. Теория конфликтного функционализма. Москва : Изд-во «Academia», 1993. 415 с.
35. Іванова Ю. М. Формування конфліктологічної компетентності викладача іноземних мов у ВНЗ. *Молоді фахівці – майбутнє науки* : зб. наук. пр. Харків, 2013. Вип. 4. С. 76-82.
36. Ішмуратов А. Т. Конфлікт і згода. Основи когнітивної теорії конфліктів. Київ : Наукова думка, 1996. 189 с.
37. Калаур С. М. Система професійної підготовки майбутніх фахівців соціальної сфери до розв'язання конфліктів у професійній діяльності : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. Тернопіль, 2018. 676 с. URL: [http://tnpu.edu.ua/naukova-robota/documents-download/d-58-053-03/Dis\\_Kalaur.pdf](http://tnpu.edu.ua/naukova-robota/documents-download/d-58-053-03/Dis_Kalaur.pdf).
38. Калінін В. О. Педагогічна технологія «діалог культур» як засіб формування професійної компетентності майбутнього вчителя іноземної мови : монографія / за заг. ред. проф. О. А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2007. 276 с.
39. Карпенко О. Г. Професійна підготовка майбутніх соціальних працівників в умовах університетської освіти : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Київ, 2008. 546 с.
40. Кожушко С. П. Теоретичні та методичні засади підготовки майбутніх фахівців з комерційної діяльності до професійної взаємодії : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Запоріжжя : КПУ, 2014. 640 с.
41. Козер Л. Завершение конфликта. *Социальный конфликт: современные исследования* : реферативный сборник. Москва : ИНИОН, 1991. С. 27-35.

42. Козер Л. А. Функции социального конфликта. Москва : Идея Пресс, Дом интеллектуал. книги, 2000. 205 с.
43. Козич І. В. Формування конфліктологічної компетентності соціального педагога в умовах магістратури : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.05. Запоріжжя, 2008. 254 с.
44. Коломінський Н. Л., Бондарчук О. І. Конфлікти та психологічна підготовка менеджерів освіти до їх прогнозування, запобігання та розв'язання. *Конфлікт в суспільстві: діагностика і профілактика* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 17-20 травня 1995 р.). Київ; Чернівці, 1995. С. 303-307.
45. Конфліктологія : навч.-метод. посіб. / Б. І. Бараненко та ін. Київ : Національна академія внутрішніх справ України, 2003. 144 с.
46. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна та ін. Харків : Право, 2012. 128 с. URL: [http://nulau.edu.ua/materials/files/sociology\\_and\\_polit/0007/01.pdf](http://nulau.edu.ua/materials/files/sociology_and_polit/0007/01.pdf).
47. Конфліктологія : учебник для вузов / В. П. Ратников и др. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 512 с.
48. Коростелін М. О. Підходи науковців до визначення готовності студентів до попередження конфліктів у професійній діяльності. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля*. 2014. № 2 (8). С. 57-62.
49. Коростелін М. О. Формування готовності майбутніх фахівців з товарознавства та комерційної діяльності до попередження конфліктів у професійній діяльності : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Слов'янськ, 2015. 357 с.
50. Костюшко Ю. О. Педагогічні умови підготовки майбутнього вчителя до міжособистісної взаємодії в ситуації конфлікту : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Житомир, 2005. 20 с.
51. Крамаренко Т. В. Формування культури професійного діалогу майбутніх фахівців з товарознавства та комерційної діяльності засобами інформаційно-комунікаційних технологій : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04.

- Запоріжжя, 2013. 301 с.
52. Краткий психологический словарь / под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. Москва : Политиздат, 1985. 431 с.
53. Лазарева В. В. Формування готовності майбутніх дільничних інспекторів МВС до розв'язання конфліктних ситуацій у процесі фахової підготовки : автореф. дис. ... канд. пед наук : 13.00.04. Тернопіль, 2013. 20 с.
54. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. Санкт-Петербург : Речь, 2000. 408 с.
55. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта : учебное пособие. 2-е изд., стереотип. Киев : МАУП, 2002. 256 с.
56. Лузан П. Г., Манько В. М., Нестерова Л. В., Романова Г. М. Теорія і практика впровадження інноваційних технологій навчання у професійну підготовку кваліфікованих робітників : монографія. Київ : ТОВ «НВП Поліграфсервіс», 2014. 216 с.
57. Лукашенко А. О. Педагогічні умови формування конфліктологічної компетентності вчителя загальноосвітнього навчального закладу : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Харків, 2006. 238 с.
58. Маковецька Н. В. Інтерактивні методи формування конфліктологічної культури майбутніх фахівців туристичної галузі. *Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки*. 2014. № 1 (22). С. 235-241.
59. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : учебник для вузов. Москва : Вильямс, 2009. 692 с.
60. Мириманова М. С. Конфликтология : учебник для студ. сред. пед. учеб. заведений. 2-е изд. доп. Москва : Академия, 2004. 320 с.
61. Михальчук Ю. О. Особливості розвитку комунікативної складової конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців сфери управління. *Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ*. 2014. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prpg\\_2014\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prpg_2014_1_25).
62. Монахов В. М. Технологические основы проектирования и конструирования учебного процесса. Волгоград : Перемена, 1995. 152 с.

63. Мухіна Л. М. Психологічні особливості розвитку конфліктологічної компетентності майбутніх учителів : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07 / Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського, Миколаїв, 2019. 259 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/200250463.pdf>.
64. Немов Р. С. Психология : учебник для студ. высш. пед. учеб. заведений : в 3 кн. 4–е изд. Москва : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. Кн. 3 : Психодиагностика. 640 с.
65. Новий тлумачний словник української мови / укл. В. В. Яременко, О. М. Сліпушко Київ : «Аконіт», 2001. Том 2. 911 с.
66. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2 (41). С. 79-83.
67. Овчаров С. М. Індивідуально-диференційований підхід у професійній підготовці майбутніх учителів інформатики : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Полтава, 2004. 228 с.
68. Ожегов С. И. Словарь русского языка. 13-е изд., испр. Москва : Рус. Яз., 1981. 816 с.
69. Орлянський В. С. Конфліктологія : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 160 с.
70. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. Київ : МАУП, 2003. 360 с. URL: <http://subject.com.ua/pdf/256.pdf>.
71. Популярна юридична енциклопедія / укл. В. К. Гіжевський та ін. Київ : Юрінком Інтер, 2002. 528 с.
72. Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления. Харьков: Гуманитарный центр, 2005. 396 с.
73. Рогов Е. И. Настольная книга практического психолога : учеб. пособие : в 2 кн. Москва : ВЛАДОС, 2001. Кн. 2 : Работа психолога со взрослыми: коррекционные приемы и упражнения. 480 с.
74. Розум К. В. Компонентна структура готовності майбутніх учителів гуманітарного профілю до запобігання й розв'язання конфліктів у навчально-виховній роботі з учнями. *Педагогічні науки: теорія, історія,*

*інноваційні технології*. 2013. № 7 (33). С. 163-170.

75. Самсонова Н. В. Формирование конфликтологической культуры специалиста : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.08. Калининград: КГУ, 2003. 362 с.
76. Скотт Дж.Г. Конфликты. Пути их разрешения. Киев : Внешторгиздат, 1991. 468 с.
77. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с. URL: [http://cul.com.ua/preview/Org\\_praci\\_managera-Skibicka.pdf](http://cul.com.ua/preview/Org_praci_managera-Skibicka.pdf).
78. Словник іншомовних слів / укл. О. С. Мельничук. 2-е вид., випр. і доп. Київ : Головна редакція «Українська радянська енциклопедія» : УРЕ, 1985. 966 с.
79. Степаненко О. І. Формування готовності викладачів вищих навчальних закладів МВС України до попередження і розв'язання професійних конфліктів : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2012. 20 с.
80. Трухан М. А. Формування готовності майбутніх соціальних педагогів до діяльності з розв'язання професійних конфліктів у закладах освіти : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Хмельницький, 2016. 266 с.
81. Устинов И. Ю. Психолого–педагогические условия формирования готовности военных специалистов к разрешению конфликтных ситуаций : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08, 13.00.01. Воронеж, 2005. 246 с.
82. Хасан Б. И. Конструктивная психология конфликта. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 250 с.
83. Холковська І. Принцип управління-самоуправління у формуванні готовності майбутніх учителів до попередження і розв'язання конфліктів. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2013. № 8, ч. 2. С. 201-207.
84. Хорни К. Ваши внутренние конфликты: конструктивная теория невроза. Москва : Академический проект, 2008. 240 с.
85. Цой Л. Н. Практическая конфликтология. Книга первая. Москва : «Глобус», 2001. 233 с.

86. Чернилевский Д. В. Дидактические технологии в высшей школе : учебное пособие. Москва : ЮНИТИ–ДАНА, 2002. 437 с.
87. Черняева Т. Н. Тренинг как средство формирования конфликтологической культуры менеджера : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08. Калининград, 2004. 21 с.
88. Черногор Н. О. Критерії сформованості конфліктологічної культури майбутніх менеджерів зовнішньоекономічної діяльності в професійному становленні. *Вісник Глухівського національного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні наук.* 2017. № 3 (350). С. 48-55.
89. Черногор Н. О. Формування конфліктологічної культури майбутніх менеджерів зовнішньоекономічної діяльності в процесі професійної підготовки : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Кропивницький, 2020. URL: [https://www.cuspu.edu.ua/images/autoreferats/2020/m05/dis\\_ChernogorNO.pdf](https://www.cuspu.edu.ua/images/autoreferats/2020/m05/dis_ChernogorNO.pdf).
90. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск : Амалфея, 1996. 288 с.
91. Щербакова І. М., Пантюх М. Ю. Теоретичні засади дослідження мотивації досягнень. *Психологічні аспекти підготовки вчителя. Педагогічні науки.* 2017. № 144. С. 251-254.
92. Яворська К. Л. Роль керівника у вирішенні конфліктів у колективі. 2018. URL: [https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2018/paper/view File/4346/3530](https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2018/paper/view/File/4346/3530).



## Додаток А

### Методика «Потреба у спілкуванні» (Ю. Орлова)

Інструкція. Добрий день! Просимо Вас взяти участь у дослідженні питання інтерактивної взаємодії майбутнього вчителя гуманітарних дисциплін з учнями. Уважно прочитайте кожне твердження анкети та оберіть відповідь «так» чи «ні» шляхом проставляння «+» або «-» поряд з твердженням.

1. Мені дає задоволення участь у різних святкових заходах.
2. Я можу стримувати свої бажання, якщо вони суперечать бажанням моїх друзів.
3. Мені не подобається демонструвати комусь свої почуття.
4. Я більше зосереджений на здобутті впливу, аніж дружби.
5. Я відчуваю, що у відносинах з моїми друзями у мене менше прав, ніж обов'язків.
6. Коли я дізнаюся про успіх мого друга, у мене чомусь погіршується настрій.
7. Щоб бути задоволеним собою, я повинен комусь у чомусь допомогти.
8. Мої проблеми зникають, коли я опиняюсь серед друзів по роботі.
9. Мої друзі мені дуже набридли.
10. Коли я роблю погану роботу, присутність людей мене дратує.
11. Притиснутий до стіни, я говорю лише ту долю правди, яка, на мою думку, не зашкодить моїм друзям та знайомим.
12. У важкій ситуації я більше думаю не стільки про себе, скільки про близьку людину.
13. Неприємності друзів визивають у мене такий стан, що я можу і захворіти.
14. Мені приємно допомагати іншим, навіть якщо це спричиняє значні труднощі.
15. З поваги до друга я можу погодитися з його думкою, навіть якщо він не правий.

16. Мені більше подобаються пригодницькі оповіді, ніж оповіді про кохання.

17. Сцени насильства у кіно викликають у мене відразу.

18. На самоті я зазнаю тривогу та напруженість більше, аніж коли я перебуваю серед людей.

19. Я вважаю, що головною радістю у житті є спілкування.

20. Мені шкода покинутих котів та собак.

21. Я вважаю, що краще мати менше друзів, але більш мені близьких.

22. Я люблю бувати у товаристві.

23. Я переживаю сварки з близькими впродовж довгого часу.

24. У мене стовідсотково більше близьких людей, ніж у інших.

25. У мені більше прагнень до досягнень, аніж до дружби.

26. Я більше довіряю власній інтуїції та уяві у думках про людей, аніж судженням про них з боку інших людей.

27. Я надаю більше значення матеріальному добробуту та престижу, аніж радості спілкування з приємними мені людьми.

28. Я співчуваю людям, у яких немає близьких друзів.

29. У відношенні до мене люди часто бувають невдячними.

30. Я люблю оповіді про безкорисливу любов та дружбу.

31. Заради друга я можу пожертвувати всім.

32. У дитинстві я був членом компанії, яка намагалась триматися разом.

33. Якщо б я був журналістом, мені подобалося б писати про силу дружби.

Обробка результатів.

За кожний бал, що збігається з «ключем», студент отримував 1 бал.

Складається сума балів за відповіді «так» на питання 1, 2, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 30, 31, 32, 33 та за відповіді «ні» на питання 3, 4, 5, 6, 9, 10, 15, 16, 18, 25, 27, 29.

Якщо студент набрав від 1 до 11 балів, це свідчить про низький рівень спілкування, від 12 до 22 – середній рівень потреби, від 23 до 33 – високий рівень потреби у спілкуванні.

## Додаток Б

### Тест для контролю конфліктологічних знань студентів

А. Завдання репродуктивного рівня.

(серед запропонованих варіантів відповідей оберіть правильні)

1. Конфлікт – це:

- а) загострення суперечностей;
- б) зіткнення сторін, думок, сил;
- в) спосіб розв'язання суперечностей;
- г) вид взаємодії людей;
- д) несумісність поглядів, цілей чи дій.

2. Компонентами структури діяльності з урегулювання конфліктів є:

- а) діагностика взаємин і конфліктів;
- б) попередження конфліктів;
- в) профілактика конфліктів;
- г) розв'язання конфліктів;
- д) подолання конфліктів.

3. Методами діагностики конфліктів є:

- а) індивідуальна бесіда;
- б) вивчення документації;
- в) переговори;
- г) спостереження;
- д) картографія;
- е) соціометрія.

4. Методами попередження конфліктів у професійному середовищі є:

- а) чітке і конкретне з'ясування позицій, відносин, понять;
- б) забезпечення зворотного зв'язку;
- в) збирання додаткової інформації;
- г) прогнозування перспективи;

- д) спільне вирішення проблеми конструктивної конкуренції;
- е) збільшення матеріальних, емоційних витрат на вирішення конфліктів.

5. Методами попередження конфліктів є:

- а) метод згоди;
- б) метод доброзичливості, або симпатії;
- в) метод збереження репутації партнера;
- г) метод взаємного доповнення;
- д) метод недопущення дискримінації людей;
- е) раціональні дії в конфліктній ситуації.

Б. Завдання реконструктивного рівня.

(серед запропонованих варіантів відповідей оберіть правильні)

1. Які з причин мають відношення до конфліктів «менеджер – клієнт»:

- а) відмінності в ціннісних орієнтаціях;
- б) нетактовність у спілкуванні;
- в) відмінності у взаємних очікуваннях;
- г) низька заробітна плата менеджера;
- д) рівень професіоналізму менеджера;
- е) успішність життєдіяльності менеджера.

2. Серед названих чинників виділіть ті, що спричиняють конфлікти у професійній діяльності менеджера:

- а) накази, критика, звинувачення, глузування;
- б) категоричність, нав'язування своєї думки;
- в) виявлення агресії;
- г) порушення етики;
- д) користолюбство;
- е) виявлення емпатії;

3. Яке із сполучень понять має відношення до стратегій поведінки в конфлікті:

- а) компроміс, критика, боротьба;
- б) поступка, відхід, співробітництво;
- в) боротьба, відхід, переконання;

г) співробітництво, консенсус, поступка.

4. Позитивними функціями конфлікту у професійній діяльності фахівців з управлінської діяльності є (оберіть правильні твердження):

- а) сприяння розвитку особистості й колективу;
- б) активізація діяльності;
- в) усунення суперечностей у стосунках;
- г) більш глибоке пізнання учасниками конфлікту один одного;
- д) сприяння закріпленню соціальної пасивності особистості.

5. Негативними функціями конфлікту у професійній діяльності фахівців з управлінської діяльності є (оберіть правильні твердження):

- а) погіршення психологічного клімату в колективі;
- б) руйнування міжособистісних стосунків;
- в) збільшення матеріальних і психічних витрат;
- г) згуртування колективу;
- д) призводить до насилля.

С. Завдання продуктивного рівня.

1. Дайте, будь ласка, визначення: Виробничий конфлікт – це ...

2. Сформулюйте, будь ласка: Попередження конфліктів – це...

3. Підтримка та зміцнення співпраці, відносин взаємовиручки є центральною проблемою всієї тактики попередження конфлікту. Її рішення має комплексний характер і включає такі методи: .....

4. Які з названих умінь мають відношення до готовності фахівців з управлінської діяльності до попередження конфліктів у професійній діяльності: комунікативно-мовленнєві, організаційно-управлінські, морально-етичні, інформаційно-комунікативні, оціночно-рефлексивні, регулятивні?

5. З нижче перелічених заходів оберіть ті, що мають відношення до попередження конфліктів у професійній діяльності: дотримання правил безконфліктного спілкування; маніпулювання іншою людиною; примирення; метод «виходу почуттів»; залучення «авторитетного третього»; переговори; виявлення агресії; картографія конфлікту; «мозковий штурм»; насилля.

## Додаток В

### Рольові, ділові, ситуативні ігри та вправи

#### Рольова гра «Костюм з газети»

У цьому завданні група працює з безліччю обмежень, щоб загострити відчуття і розбудити фантазію. Кожна команда може наприкінці завдання відсвяткувати перемогу уяви над силою ситуативних чинників, в яких їй довелося працювати.

1. Група ділиться на команди по три гравці. Кожна команда вирішує, хто буде А, Б і В.

2. Кожен гравець має специфічні обмеження: А бачить, розмовляє, але не може ні до чого торкатися; Б не бачить, не розмовляє і не може ні до чого торкатися. Як компенсація до всіх цих жахам гравці А і В наряджають його в фантазійний костюм!; В не бачить, але говорить і може діяти руками.

3. У кожній команді є 15 хвилин, щоб спорудити для гравця Б якомога більш екстравагантний костюм з газети. Справжній одяг Б має бути якомога більше прихована під паперовим костюмом, який потрібно закріпити на Б так добре, щоб він зміг продемонструвати його на «подіумі».

4. Газету не можна різати ножицями, можна тільки рвати руками. Костюм скріплюється клеєм і шпильками. Як тільки гра розпочалася, Б і В закривають очі, а гравець А закладає руки за спину. Всі троє несуть відповідальність за те, як працює їх команда.

5. Команди по можливості не повинні бачити один одного за роботою – можна зробити штори або сховатися за меблями.

6. Через 15 хвилин трійки стають в коло, і кожна команда проводить по колу гравця Б в придуманому костюмі.

Кожній трійці будуть потрібні стара товста газета, клей, олівець і п'ять англійських шпильок.

7. Відведіть 10 хвилин на підведення підсумків всередині команд, потім

короткого висновку для всієї групи: який був настрій у команди?; як протікав процес спілкування?; що найбільше заважало взаємодії команди?; як вплинули обмеження можливостей гравців на результат?

### **Ділова гра «Жорсткий або м'який керівник»**

Хід гри.

Студенти групи діляться на три команди:

Команда 1 - жорсткі адміністратори, для яких виробничий результат є головним, а людина, в кращому випадку – виконавець, а по суті - ніхто.

Команда 2 – чуйні керівники, які огороджують колектив від різних конфліктів, навіть якщо це шкодить виробничим результатам.

Команда 3 – спостерігачі (судді). Їх задача оцінювати гру (дискусію).

Команди сідають за окремі столи і отримують кожен своє завдання.

Завдання для команди 1 – підібрати п'ять аргументів на користь жорсткого керівника.

Завдання для команди 2 – придумати п'ять аргументів на користь м'якого керівника.

Завдання ведучого – стимулювати обидві команди. Після того як команди визначаться зі своїми аргументами, їм пропонується обрати капітанів. Дошку поділити на дві частини для кожної з команд. Запрошені до дошки капітани виписують аргументи своїх команд. Потім один капітан висуває свій аргумент, а другий зі своєю командою його спростовує. Таким чином капітани по черзі доводять перевагу своїх позицій, а члени команд підтримують їх.

Ця гра активізує психологічний механізм групового егоїзму. Після того як групи «заходять в глухий кут» і виявляється марність суперечки, їм пропонується протилежні завдання. Ведучий пропонує команді 1 подумати та виписати три аргументи на користь м'якого керівника, а команді 2 – три аргументи на користь жорсткого. Коли команди будуть готові, процедура дискусії повторюється [89, 326].

### **Рольова гра «Острів скарбів»**

Спрямована на формування здатності до безконфліктної комунікації.

1. Учасники розбиваються на пари і сідають спина до спини. Вони домовляються, хто з них буде партнером А, а хто – партнером Б. У кожного має бути приготований аркуш паперу й олівець.

2. Партнер А починає робити малюнок острова скарбів: загальний контур, особливо важливі пункти і місце, де захований скарб. У той час як А малює, він розповідає партнеру Б, що той має намалювати на своєму аркуші, щоб отримати якомога точнішу копію карти острова. А і Б можуть розмовляти, але не повинні обертатися і дивитися на план, який малює партнер. На це відводиться 10 хв.

3. Після цього партнери порівнюють свої плани і обговорюють такі питання: наскільки план Б вийшов схожим на план А?; наскільки партнер А звертав увагу на труднощі, які могли виникнути у його партнера?; партнер А більше концентрувався на малюванні свого плану або на своєму партнері?; якою була робоча атмосфера між партнерами?; чи насолоджувалися обидва виконанням цього завдання?; чи відчували будь-які незручності і напругу?; що б кожен зробив по-іншому наступного разу?

4. Нарешті групи збираються разом. Пари показують свої плани, і група робить висновки.

### **Ситуативна гра «Аеропорт»**

З числа учасників групи обираються дві пари, які програють одну й ту ж ситуацію. Одна пара виходить з аудиторії на період гри першої пари. Кожному гравцеві дається для ознайомлення інструкція тільки для його ролі, надрукована на окремому аркуші. Решта учасників, що залишилися в аудиторії, стають на час спостерігачами і повинні зрозуміти суть того, що відбувається, провести аналіз спілкування (позиції: відкрита-закрита, активна-пасивна, доброзичлива – ворожа – нейтральна; батько – дорослий – дитина) та ефективності результатів спілкування двох пар. Аналізуються ефективні шляхи вирішення конфлікту.

Інструкція для «начальника»: Ви – начальник планово-економічного відділу. Співробітниця Н. не зробила розрахунки до терміну. Вам передали, що вона захворіла і довго не з'явиться. Однак, коли ви кілька разів телефонували



додому, до телефону ніхто не підходив. Ви летите у відрядження у Київ без потрібних вам документів, і вас це дратує. В аеропорту ви стикаєтеся з співробітницею Н.

Інструкція для «підлеглої»: Ви – працівник планово-економічного відділу. Дуже невдало складаються ваші справи: в саму пору здачі важливого документа важко захворіла сестра, і, оскільки за нею нікому доглядати, ви взяли лікарняний по догляду і тепер тимчасово у неї живете. Ваш знайомий прилітає із Києва, звідки вам обіцяли передати хороші ліки для сестри (без цих ліків вона може навіть померти). В аеропорт ви запізнилися, літак давно прилетів, ви стоїте і не знаєте, що робити. Раптом вас гукає начальник.

### **Рольова гра «Млин»**

Мета: проживання учасниками тренінгу «дрібних» конфліктних ситуацій, налаштування на подальшу роботу.

Рівне число учасників тренінгу утворюють два кола (один всередині іншого), встають обличчям один до одного і розігрують у парах дрібні діалогі-ситуації, які задає ведучий.

Діалог триває 2 хвилини. Після кожного діалогу зовнішнє коло робить кілька кроків, наприклад за годинниковою стрілкою, кожен учасник міняє партнера, розігрується такий епізод.

Ситуації для розігрування:

– розташовані у зовнішньому колі грають роль контролерів автобуса, а ті, що перебувають у внутрішньому – роль безквиткових пасажирів;

– внутрішнє коло – продавці, яким немає діла до покупців, а зовнішнє – покупці;

– зовнішнє коло – начальник, який «застукав» підлеглого, що спізнився, а внутрішнє – підлеглий;

– внутрішнє коло – мешканець. Якого zalив сусіда зверху, зовнішнє коло – сусід зверху;

У ході обговорення учасники аналізують свою найбільш типову поведінку в різних ситуаціях, емоції, які виникли.

### **Ситуативна гра «Рахунок до 10»**

Хтось один, не домовляючись, починає рахунок після старту, не можна говорити разом. Якщо якесь число назвали одночасно дві або більше особи – рахунок починаємо заново.

Обговорення своєї поведінки під час гри. Скільки спроб знадобилося, щоб порахувати до десяти? (зазвичай від 4 до 7 спроб). Яким чином ви вели себе під час рахунку? (виникла суперечка: Хто починає рахунок? Хто вискакує вперед або говорить одночасно? тощо). У якому випадку дана суперечка може перерости в конфліктну ситуацію? (якщо б не поступилися один одному або хтось не стримав своїх емоцій тощо).

### **Ділова гра «Реформування організації»**

Мета гри. Розвиток у студентів навичок аналізу конфліктів в організації і формуванні у них умінь вести ділову дискусію щодо суперечливих питань.

Ситуація до гри. Впровадження нових технологій у виробничий процес підприємства призвело до того, що, на думку головного технолога, існування однієї з ділянок в складальному цеху стало недоцільним. На одній з нарад головний інженер висунув ідею про злиття цієї ділянки з іншими, суміжними за технологічною лінією. Пропозиція головного інженера викликала опір з боку начальника цеху і начальника ділянки, що підлягала реорганізації.

Порядок проведення гри.

Підготовчий етап. За один-два тижні студенти отримують установку на проведення ділової гри та вивчають тему та мету заняття, а також тему ділової гри, її мету та ігрову ситуацію. Належить дати вказівки по самостійному вивченню і літератури опрацюванню основних питань теми: обґрунтувати поняття «організація», «конфліктні ситуації в менеджменті», зробити класифікацію конфліктів в організації та виділити методи управління конфліктами в менеджменті; проаналізувати ситуацію ділової гри.

Хід гри

1. Викладач розподіляє ролі поміж студентів: директор підприємства, головний технолог, начальник цеху, начальник ділянки (склад граючих може

змінюватися в ході гри). Студенти, які не ввійшли до складу «персонажів», виконують роль експертів.

2. Учасникам гри уточнюють установку на гру та ігрову ситуацію, також їх знайомлять з ігровим сценарієм та дають час на підготовку до гри (до 10 хвилин).

3. Розігрування сценарію (до 30 хвилин). Директор підприємства проводить нараду по суперечливому питанню, одержаному в ігровій ситуації. На нараду запрошені головний технолог, начальник цеху та начальник ділянки. Примітка. Ігровий сценарій може програватися двома або трьома групами учасників, що дозволить провести порівняльний аналіз роботи студентів по кожній ролі.

4. Аналіз дій учасників гри експертами (до 30 хвилин).

5. Підведення підсумків викладачем.

### **Вправа: «Складові конфлікту»**

Мета: виділити складові конфлікту.

Група об'єднується у мікрогрупи. Протягом 3 хвилин обговорюється характерна поведінка учасників конфлікту, особливості прояву емоцій, специфіка змісту діалогу, можливі поведінкові акти, структура конфлікту.

Основні структурні елементи конфлікту:

Сторони конфлікту – люди або група людей, що знаходяться у конфліктних стосунках або ж явно чи неявно притримують конфлікуючих.

Предмет конфлікту – те, через що він виникає.

Образ конфліктної ситуації – відображення предмету конфлікту у свідомості втягнутих у нього людей – може істотно відрізнятися у різних сторін конфлікту.

Мотиви конфлікту – внутрішні чи зовнішні сили, які підштовхують до нього людей.

Позиції конфлікуючих сторін – те, що люди заявляють один одному, які вимоги висувають.

Конфлікт виникає тоді, коли є зона розбіжностей – предмет спору, факт

або питання (одне або декілька), що викликали розбіжності. При цьому кожен учасник конфлікту має власне уявлення про ситуацію. Ці уявлення найчастіше не збігаються. Люди, що конфліктують, реагують по-різному і найчастіше не знаючи, як бачить цю ситуацію опонент. У дослідженнях каузальної атрибуції продемонстровано існування так званої фундаментальної помилки атрибуції, що полягає в наступному: при поясненні вчинків інших людей (але не своїх власних) люди явно переоцінюють роль чужих особистісних якостей і недооцінюють роль ситуативні обставини.

Рефлексія.

### **Вправа «Толерантність у спілкуванні»**

Мета – формування умінь активного, конструктивного, толерантного спілкування в конфліктній ситуації.

Кожен з нас час від часу потрапляє в конфліктну ситуацію: з кимось свариться, отримує незаслужені звинувачення. Вихід з таких конфліктних ситуацій здійснюється по-різному. Ця вправа сприяє тому, щоб навчитися конструктивним способам виходу з конфліктних ситуацій.

Інструкція. «Пригадайте ситуації, коли вас або ваших знайомих образили. Створіть пари, в яких один з партнерів виступить у ролі того, кого скривдили, а інший – в ролі того, хто образив. Розіграти цю сцену так, щоб використовувати запропоновану нижче схему. З конфліктної ситуації можна вийти за допомогою толерантної поведінки, зберігаючи при цьому власну гідність і не принижуючи іншого».

Схема гідного виходу з конфліктної ситуації.

1. Починати розмову з конкретного і точного опису ситуації, яка не влаштовує: «Коли Ви незаслужено критикували мене при всіх ...».

2. Висловлення почуття, яке виникло у Вас у зв'язку з цією ситуацією і поведінкою людини у відношенні і до Вас: «Коли..., я відчував себе приниженим».

3. Сказати людині, як би Вам хотілося, щоб вона вчинила. Запропонувати інший варіант поведінки, який би влаштував Вас: «... тому я дуже Вас прошу,

наступного разу ...».

4. Сказати, як Ви будете вести себе у випадку, якщо людина змінить свою поведінку.

Після відпрацювання цієї вправи, запропонуйте кільком парам учасників продемонструвати своє вміння толерантно спілкуватися.

По закінченні вправи члени групи обмінюються думками про вдалі виходи з конфліктної ситуації і причини такого успіху.

Рефлексія.

### **Вправа «По той бік дороги»**

Ця вправа допомагає виявити, наскільки толерантною є група. Не слід оцінювати чи засуджувати погляди інших, варто підкреслювати, що кожен може мати свої погляди, з якими можна погоджуватися чи ні. Засуджувати можна лише дискримінаційні чи насильницькі дії. Утім, часто невизнання цих відмінностей призводить до конфліктів. Більшість «конфліктів позицій» не мають рішень, які б влаштували обидві сторони. Тож важливіше шукати спільні інтереси чи потреби учасників.

Запросити учасників стати посередині кімнати. У центрі проходить уявна дорога. Тренер називає певні твердження. Ті учасники, які погоджуються з цими висловами, мають перейти на праву сторону «дороги», а ті, хто не погоджується – на ліву. При цьому слід, щоб учасники звернули увагу на те, хто з ними по один бік дороги.

- У мене в дитинстві було прізвисько.
- Я маю старшу сестру.
- Важливо під час спілкування завжди уникати сварок і конфліктів.
- Я не бачив жодної серії «Району Мелроуз».
- Дуже легко спілкуватися з людиною, в якої високе самооцінювання.
- Я люблю морозиво.
- У конфлікті завжди можна визначити «сторону, яка має рацію» і «сторону, яка не має рації».
- Я не люблю відпочивати на морі.

– Мене дратують люди, які нав'язують свої погляди.

– Я люблю читати детективи.

– Мені з власного досвіду знайомий внутрішній конфлікт, зумовлений, з одного боку, бажанням добре поїсти, а з іншого боку – бажанням мати стрункий стан.

– Я хочу одержати задоволення від цього тренінгу. Провести обговорення тверджень у формі дискусій.

Тренер пропонує учасникам знайти собі пару через виявлення першої літери власного імені: Лідія – Любов – Леонід. У сформованих групах, парах виконати вправу «Ситуації».

Рефлексія.

### **Вправа «Перебільшення або повна зміна поведінки».**

Мета вправи: формувати навички модифікації та корекції поведінки на підставі аналізу ролей, що розігруються, і групою розглянути поведінку.

Ця вправа є рольовою грою, під час якої членам групи надається можливість програти внутрішньо-особистісні конфлікти. Розігрування ролей використовується для розширення усвідомлення поведінки та можливості її зміни. Кожен з учасників самостійно обирає небажаний тип особистісної поведінки (або група допомагає йому обрати тип поведінки, яку сам учасник не усвідомлює).

Якщо член групи не усвідомлює цієї поведінки, він повинен перебільшити її. Наприклад, сором'язливий учасник повинен говорити гучним авторитарним тоном, постійно вихваляючись. Якщо ж учасник усвідомлює небажаний тип своєї поведінки та вважає його небажаним, він повинен повністю змінити свою поведінку. На розігрування ролей кожному надається 5–7 хвилин. Потім усі учасники розповідають про свої спостереження та почуття [89, 334].

### **Вправа «Робота з асоціаціями щодо поняття конфлікт».**

Мета: усвідомлення власного емоційного поля сприйняття конфлікту.

Учасники розсаджуються в коло.

Інструкція: «У фокусі нашої уваги конфлікт. Коли ми вимовляємо це слово, у нас виникає ряд асоціацій, почуттів. Ми чули про конфлікт, знаємо, як він виявляється у поведінці людей. Зараз ми досліджуємо відображення конфлікту на внутрішньому стані людини. Нехай кожен скаже, з чим асоціюється слово «конфлікт». Який образ підказує ваша уява?».

Після першого ряду асоціацій можна попросити продовжити:

- Якщо конфлікт – це меблі, то які?
- Якщо посуд, то який?
- Якщо одяг, то який?

Вчені виявили декілька різновидів конфліктів.

Найпоширеніший – некерований конфлікт. Ось в автобусі вам хтось наступив на ногу, і ви обурилися: «Ось нахаба навіть не вибачився!». Тепер вже той змушений атакувати: «На таксі треба їздити!». У результаті справа може дійти до бійки. Інший вид конфлікту – холодна напруженість (внутрішній конфлікт). Він може виникнути у людей, які стоять у черзі, коли хтось, користуючись своїм правом, намагається обійти всіх. Наприклад, показуючи посвідчення соціального працівника, люди мовчать, але всередині у них все кипить. Але ось хтось не витримує і протестує, черга його підтримує і розгоряється скандал. Є й третій різновид – уникнення, коли людина явно показує, що не хоче підтримувати спілкування.

Рефлексія.

### **Вправа «Конструктивний стиль поведінки в конфлікті»**

Мета – аналіз стилів поведінки людей в конфлікті, вибір кращого стилю.

Оснащення заняття: 5 великих аркушів паперу, фломастери, картки з «девізами» стилів поведінки в конфлікті, плакат «Сітка стилів поведінки суб'єктів у конфлікті» (К. Томас, Р. Кілмен).

Перший етап.

Ведучий пропонує учасникам стати в коло, уважно подивитися один на одного і опустити очі вниз. За командою (плеск у долоні) кожен повинен підняти голову і вказати пальцем на одного з присутніх. Якщо вибір збігається,

то пара відходить убік. Ця процедура повторюється до тих пір, поки вся група не розіб'ється на пари. Потім необхідно домовитися, хто в парі буде «А», хто «Б».

«А» повинен зайняти місце на стільці, «Б» встає перед ним. З'єднайте долоні ваших рук. Ставиться завдання – зафіксувати свій внутрішній стан під час виконання вправи. Отже, «Б» тисне на долоні «А», «А» чинить опір. (Для виконання завдання достатньо 30 секунд). Потім учасники міняються місцями і повторюють завдання. Повертаються в коло. Обговорюють те, що відчував кожен учасник, коли партнер на нього тиснув (на його долоні).

Під час обговорення ведучий звертає увагу на те, що в конфліктних взаєминах люди відчувають дискомфорт, коли на них «тиснуть» словами, інтонацією, діями. Не дивно, що більшість з них прагне уникнути конфлікту або в цілому спілкування з такими людьми, що «давлять».

Під час підбиття підсумків роботи підгруп тренер вивішує на фліп-чарт плакат «Стилі поведінки суб'єктів у конфлікті» – сітку К. Томаса, Р. Кілмена. Він звертає увагу учасників на позицію партнерів у спілкуванні і визначає основну стратегію поведінки в конфлікті.

**СУПЕРНИЦТВО.** Коли одна людина прагне до досягнення своїх цілей або реалізації інтересів без урахування цілей і інтересів іншої сторони, вона вступає в суперництво або використовує тиск. В організаціях така боротьба часто ведеться з використанням переваг, що одержуються завдяки формальній владі.

**СПІВРОБІТНИЦТВО.** Коли учасники конфлікту орієнтовані на можливе повне обопільне задоволення інтересів, вони вступають у співпрацю. Така поведінка спрямоване на вирішення проблеми, на прояснення відмінностей у позиціях і точках зору. Люди мають зважати на весь набір альтернатив і прагнути розібратися в реальних причинах та джерелах конфлікту. Результатом такої взаємодії є перемога обох сторін.

**УНИКНЕННЯ.** Людина може визнавати наявність конфлікту, але прагне уникнути або придушити його. При цьому уникнення може набувати суто



фізичних форм, коли люди просторово відокремлюються один від одного, щоб не вступати в контакт. Якщо це неможливо, має місце збільшення психологічної дистанції. У робочих групах природно частіше зустрічається другий варіант.

**ПРИСТОСУВАННЯ.** Іноді інтереси протилежної сторони ставляться вище за власні. Найчастіше таку самопожертву здійснюють заради збереження стосунків.

**КОМПРОМІС.** До компромісу вдаються у тих випадках, коли краще віддати частину, ніж втратити все. Компроміс не передбачає ні програшу, ні виграшу. Це, скоріше, деяке усереднення інтересів. Обов'язковою ознакою компромісу є необхідність поступатися частиною своїх інтересів.

Тут доцільно поставити питання: За якої поведінки під час конфлікту партнер «тисне»? За якої поведінки під час конфлікту партнер може відчувати себе «ущемленим»?

Другий етап.

Ведучий поділяє групу на дві приблизно рівні підгрупи і пропонує одній з них знайти позитивні сторони уникнення як форми поведінки в конфлікті, навести приклади з життя.

Друга група отримує завдання – знайти негативні сторони цього виду поведінки в конфліктній ситуації, проілюструвати їх прикладами.

Під час обговорення пропонується звернути увагу на те, що один і той же вид поведінки ефективний в одній ситуації і діє руйнівним чином в іншій.

Тут можна поставити запитання: «Чому люди можуть уникати конфліктів?».

Третій етап.

Ведучий поділяє групу на чотири підгрупи. Кожна з них обирає представника, якому з чотирьох плакатів, запропонованих керівником, дістається один – з назвою одного з головних стилів у конфлікті з відповідним девізом.

Зміст текстів на плакатах:

1. Конкуренція: «Щоб я переміг, ти повинен програти».
2. Пристосування: «Щоб ти виграв, я зобов'язаний програти».
3. Компроміс: «Щоб кожен з нас щось виграв, кожен з нас має в чомусь програти».
4. Співпраця: «Щоб виграв я, ти теж повинен виграти».

Протягом 10-15 хвилин кожна підгрупа повинна обговорити і підготувати в театралізованій формі конфліктну ситуацію, в якій демонструється певний вид поведінки. Після того як група показала свої результати, називається «девіз», який був обраний як завдання. Після кожної продемонстрованої сцени вся група обговорює її з погляду відповідності «девізу» і заявленому «стилю».

Після виконання завдання важливо обговорити, як окремий вид поведінки в конфлікті вплинув на емоційний стан його учасників, їхні відчуття.

Чи могли інші види поведінки в певній ситуації бути корисними для учасників, чому? З яких причин люди можуть обирати такий стиль поведінки в конфлікті?

Під час обговорення теми необхідно розглядати питання щодо того, який стиль поведінки є найбільш конструктивним стилем взаємодії людей?

Узагальнюючи заняття, викладач говорить про те, що уникнення відрізняється мінімальним, практично нульовим показником наполегливості у задоволенні власних інтересів. Конкуренція характеризується максимальною наполегливістю у задоволенні своїх інтересів. Співпраця об'єднує максимальну наполегливість у задоволенні як власних інтересів у конфлікті, так і інтересів іншої сторони.

1. Розглядається питання, як використовувати орієнтації поведінки в конфліктах.

Суперництво прийнятне, коли:

- необхідні швидкі, рішучі дії;
- необхідно прийняти непопулярне рішення з важливих питань;
- є впевненість у правильності обраного важливого рішення;
- люди маніпулятивно використовують переваги власної позиції.

Співпраця прийнятна, коли:

- необхідно знайти рішення проблеми, і при цьому різні позиції настільки важливі, що компроміс неприпустимий;
- потрібно повністю використовувати весь творчий потенціал співробітників;
- необхідно схилити співробітників до якої-небудь спільної мети;
- потрібно подолати негативні емоції, що виникли в досвіді спілкування.

Уникання прийнятне, коли:

- предмет розбіжностей неістотний і є інші більш важливі справи;
- відсутня можливість задовольнити власні інтереси;
- ймовірність зруйнувати відносини більша, ніж поліпшити їх;
- треба дати людям заспокоїтися, відійти від переживань;
- інші можуть вирішити конфлікт більш ефективно;
- перед прийняттям конкретних дій необхідно зібрати інформацію.

Пристосування доцільне, коли:

- є необхідність прислухатися до іншої точки зору, показати гнучкість;
- предмет розбіжностей важливіший для інших;
- треба завоювати довіру і забезпечити міцну позицію на майбутнє;
- доцільно мінімізувати втрати при слабкій позиції;
- важливі гармонія і стабільність відносин.

Компроміс прийнятний, коли:

- цілі важливі, але все ж не варті того, щоб вдаватися до жорстких заходів для їх досягнення;
- опоненти мають однакову силу, але прагнуть досягти важливих цілей;
- дійти тимчасової згоди з важливих питань;
- прийняти рішення за браком часу;
- коли потрібно зробити «крок назад», якщо співпраця і конкуренція не допомагають досягти цілей.

Рефлексія.