

## ЛІТЕРАТУРА

1. Державний стандарт початкової загальної освіти // Електронний ресурс. – Режим доступу: [http://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/17911/](http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/17911/)
2. Лейтес Н. С. Способности и одаренность в детские годы / Н. С. Лейтес. – М.: Знание, 1984. – 80 с.
3. Моляко В. О. Актуальні соціально-психологічні аспекти проблеми обдарованості / В. О. Моляко // Обдарована дитина. – 1998. – №1. – С.3 – 5.
4. Навчальні програми для 1-4 класів загальноосвітніх навчальних закладів з навчанням українською мовою // Електронний ресурс. – Режим доступу: [http://old.mon.gov.ua/ua/activity/education/56/692/educational\\_programs/nnn1\\_4kl/](http://old.mon.gov.ua/ua/activity/education/56/692/educational_programs/nnn1_4kl/)
5. Ротенберг В. С. Психологические аспекты изучения творчества. Психология художественного творчества: Хрестоматия / [Сост. К. В. Сельченко]. – Минск.: Харвест, 1999. – 643 с.

*Мартинюк П. В.*

*Науковий керівник – доц. Андрійчук І.П.*

## ПСИХОЛОГІЧНИЙ КОНТЕКСТ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ

Важлива сфера міжособистісних відносин, для якої характерні напруга і конфлікти – це робота й взаємодія організації. У вітчизняній психології вивчення трудових колективів було найбільш популярним напрямком прикладних розробок і досліджень, але воно, в основному, обмежувалося увагою до психологічного клімату в трудових групах, стилю керівництва, мотивації до професійної діяльності і набагато менше уваги приділялося окремій людині, її життю в організації, стилю взаємодії з оточенням та, відповідно, конфліктам, які виникають у трудовому колективі [8].

Особливий інтерес і широкий діапазон досліджень в області вивчення конфліктів намітився в другій половині ХХ століття в роботах видатних зарубіжних соціологів Т. Парсонса, Е. Мейо, Л. Козера, Р. Дарендорфа, А. Гоулднера, а також психологів і фахівців управління Дж. Р. Скотта, Р.Фішера, У.Юрі [4, с.13].

Протягом останніх десяти-п'ятнадцяти років і вітчизняні психологи-науковці неабияк зацікавилися проблемами конфлікту (Войтович М.В., Карамушка Л.М., Коломінський Н.Л., Бондарчук О.І, Ложкін Г.В., Пірен М.І., Пов'якель Н.І та ін.)

**Метою статті** є теоретичний аналіз проблеми вивчення організаційних конфліктів та діагностика поведінки у конфліктних ситуаціях.

Якщо аналізувати роль конфліктів в управлінській діяльності керівника, то, згідно з концепцією «людських стосунків», конфлікт розуміється як певний феномен, який так би мовити вбудований в структуру життєдіяльності будь-якої організації [5, с.17].

Автор багатьох наукових досліджень у галузі управління організаційними конфліктами Т.С. Кабаченко вважає, що організаційний конфлікт - це найбільш гострий спосіб усунення протиріч, що виникають у процесі взаємодії сторін в організації [3, с.252].

За словами В.Р. Весніна, під організаційним конфліктом розуміється зіткнення протилежно спрямованих тенденцій, у взаєминах людей, їх формальних і неформальних об'єднаннях, обумовлене розбіжністю поглядів, позицій та інтересів [1, с.176].

На даний момент почав знаходити своє підтвердження новий погляд на природу організаційних конфліктів. Прагнення до уникнення, усунення чи подолання конфлікту змінила гіпотеза про бажаність цього явища, тобто його розвивальний характер за умови конструктивного ставлення до нього (Г. Файоль, Г. Ложкін, К.Томас, Р. Шакуров)

С.Ємельянов у своїх працях дає досить детальну класифікацію організаційних конфліктів за їх змістом. Автор виділяє такі типи конфліктів: інноваційні, ресурсні, цілісні, управлінські та ін., а також зазначає, що керівник повинен володіти здатністю виділяти характеристики та відокремлювати один тип від іншого, що дасть можливість обрати найбільш відповідний спосіб врегулювання конфлікту і, відповідно, застосувати правильну стратегію поведінки [5, с.17-18].

Як зазначає Л.М.Карамушка, доцільним для здійснення класифікації конфліктів є використання таких критеріїв:

- 1) *тип організації, в якій виникають конфлікти* (школа, міністерство, банк);
- 2) *місце локалізації конфлікту* (всередині організації чи зовні під час її взаємодії з соціальним середовищем);
- 3) *кількість людей, задіяних в конфлікті* (від однієї людини до кількох груп);
- 4) *управлінський статус учасників конфлікту* (їх місце в системі вертикальних або горизонтальних управлінських стосунків);
- 5) *статус керівника в конфлікті* (коли керівник організації є безпосереднім учасником, та ситуація, в якій керівникові доводиться бути «третьою стороною», або посередником у розв'язанні конфліктів) [6, с.225].

Розв'язання конфліктів в управлінській діяльності має повсякденне значення. Серйозні розбіжності, гострі суперечки, які іноді виникають, призводять до боротьби і можуть породжувати небажані явища [4].

На думку праксеолога Я. Зеленецького, подолання конфліктів веде до оздоровлення колективу, подальшого його розвитку. Вчений пропонує два способи подолання конфліктів: позитивний та негативний. При

позитивному, передбачається усунути причини, які заважають адекватній узгодженій діяльності людей, а при негативному - усунути одну з конфліктуючих сторін [7].

Під час вирішення організаційних конфліктів насамперед слід враховувати, що управління конфліктами має два основних завдання:

- застосування управлінським персоналом спеціальних способів і прийомів запобігання (профілактики) ймовірних конфліктів;

- пошуки шляхів та умов подолання вже існуючих, реальних конфліктів [6, с.227].

За конфліктних умов керівник повинен діяти чітко й відповідно до закону щодо конфліктуючих. У жодному разі не можна прагнути до задоволення суб'єктивних, необґрунтованих зазіхань конфліктуючих, не боятися таких конфліктів. Їх передбачення можливе шляхом проведення регулярної роз'яснювально-виховної роботи, правильної розстановки кадрів, спрямування діяльності колективу на виконання поставлених завдань [7].

Як зазначає Л.М. Карамушка, подолання конфліктів зазвичай здійснюється за двома основними напрямками:

- управління латентними (прихованими) конфліктами;
- подолання відкритих (реальних) конфліктів.

Управління латентними (прихованими) конфліктами передбачає їх розпізнавання та усвідомлення. Це сприяє зменшенню внутрішнього напруження сторін суперечності, пошуку шляхів розв'язання конфлікту вже на ранніх етапах виникнення, виявленню помилкових суперечок. Проведення психологом або керівником особистих бесід з працівниками та вживання групових заходів сприяє подоланню виявлених конфліктів. Подолання відкритих (реальних) конфліктів здійснюється за допомогою обходу конфлікту, до якого вдаються тоді, коли успішне розв'язання його неможливе [6, с.228-229].

Розв'язання конфліктів може здійснюватись на основі кооперації, співпраці з опонентом (колаборації). Колаборативний процес — це система взаємодії й переговорів з опонентом, головною метою якої є досягнення колаборативної перемоги (коли максимально задовільняються інтереси всіх сторін, які беруть участь у конфлікті), а також отримання процедурного задоволення (психологічного задоволення всіх учасників конфлікту) [6, с.231].

Вирішуючи конфліктні питання, необхідно, в першу чергу, враховувати інтереси справи, а також розумовий світогляд співробітників, інтерес, бажання і здатності співробітників до роботи, їх творчу цілеспрямованість, ставлення до суспільних цінностей, до перспективи росту, підвищення своєї кваліфікації тощо [7].

Т.Дзюба, проаналізувавши досвід роботи організаційних психологів, зазначає, що у сучасних дослідженнях акцент зосереджується на взаємодії керівника і підлеглого, конфлікт між ними розглядається не як аномалія, а як важливий фактор розвитку у керівника здатності взаємодіяти з підлеглими в умовах протиріч [3, с.17].

К.Томас на основі своїх досліджень дійшов висновку, що в ситуації, коли керівник і підлеглий уникають способів вирішення конфлікту жодна зі сторін не досягне успіху.

З метою виявлення особливостей поведінки у конфліктній ситуації було проведено експериментальне дослідження, у якому використано наступні методики: методика діагностики соціально-психологічного рівня розвитку групи «Пульсар», методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса (адаптація Н.В. Гришиної). Дослідження проводилось на підприємстві КП «Житлосервіс» м. Ізяслав, в ньому взяло участь 20 чоловік.

Результати методики діагностики соціально-психологічного рівня розвитку групи «Пульсар» відображені на рисунку 1.

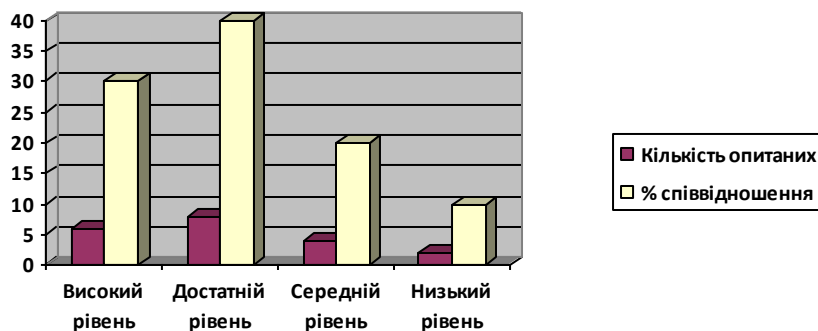


Рис.1. Показники рівня розвитку групи за методикою « Пульсар»

За результатами дослідження було визначено, що 2 людей (10%) оцінюють робочий колектив як незрілий, нерозвинений, нездатний справитися з поставленими завданнями, що свідчить про потенційну можливість виникнення конфліктів на робочому місці. Оцінку 4-6 балів було виявлено у відповідях 4-х опитаних (20%). Ці дані свідчать, що персонал установи, вважає, що група недостатньо зріла і розвинена, тобто не здатна ефективно справитися з поставленими завданнями, а отже досить схильна до розв'язання

суперечок на роботі. Оцінка в 7-9 балів показує, що вісім працівників організації (40%) оцінюють трудовий колектив як досить зрілий, розвинений, здатний виконувати трудові завдання, а, отже, ймовірність виникнення конфліктів не велика. І, нарешті, лише 6 працівників (30%) описують свою групу як зрілу, сформовану, згуртовану, працездатну і надійну, тобто тут можна говорити про низький рівень схильності до виникнення конфліктів.

Отримані результати за методикою дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса зображені в таблиці 1.

Таблиця 1

Типологія стилів поведінки в конфлікті за методикою К. Томаса

Тип стилів поведінки	Кількість опитаних	
	В абсолютних цифрах	У відсотках
Уникнення	3	15
Поступливість	5	25
Боротьба	2	10
Компроміс	6	30
Співробітництво	4	20
<b>Всього</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Результати засвідчили, що 15% опитаних обирають стратегію відходу від конфлікту, тобто у конфлікті мінімально враховуються як власні інтереси, так і опонента, а на проблему просто не звертається уваги. Це може призвести до загострення спірної ситуації. Четверта частина опитаних обирають поступливість як тип поведінки, тобто відбувається мінімальне врахування в конфлікті власних інтересів і максимальне задоволення інтересів опонента. Десята частина опитаних у конфлікті надають перевагу боротьбі, тобто це тип поведінки, при якому у конфлікті максимально враховуються і задовольняються власні інтереси і мінімально — інтереси опонента. Третина респондентів схильні до компромісу, коли забезпечується часткове задоволення у конфлікті як власних інтересів, так інтересів опонента, а результат поведінки описується формулою «поразка — поразка» (частково власна поразка — частково поразка опонента), бо повністю не задовольняються інтереси жодного з опонентів. 20 % опитаних обирають такий тип поведінки як співробітництво, який забезпечує максимальне задоволення в конфлікті власних інтересів та інтересів опонента, а результат поведінки визначає формула «перемога — перемога» (власна перемога — перемога опонента).

Отже, керівнику установи слід постійно вивчати і скеровувати взаємовідносини у колективі, особливу увагу приділяючи при цьому противникам і прихильникам попереднього стилю керівництва, підтримуючи прогресивні та правильні тенденції у діяльності попереднього керівництва, критикуючи і пояснюючи недоліки, що мали місце. Конфлікти в діяльності установи є не тільки неминучими, більше того, вони є рушієм розвитку організації і керівника. Конфлікти є розрядкою напруженості між конфліктуючими сторонами (нерідко «холодна війна» між співробітниками набагато гірше відкритого протистояння), вони сприяють згуртуванню колективу, знімають «синдром покірності» у працівників (це сприяє підвищенню активності підлеглих, вони більш відкрито висловлюють свою думку з основних питань роботи) і т.д. Керівник повинен бути максимально обізнаним у справах, що відбуваються та контролювати ситуацію.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Веснін В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснін - М.: Проспект, 2006. - 504с.
2. Долинська Л.В. Психологія конфлікту [Текст] : Навч. посібник / Л.В. Долинська, Л.П. Матяш-Заяц. – Київ : Каравела, 2010. – 304 с.
3. Кабаченко Т.С. Психологія в управлінні людськими ресурсами / Т.С. Кабаченко. - СПб.: Пітер, 2003.
4. Ложкін Г.В. Психологія конфлікту: Теорія і сучасна практика: Навч. посібник / Г.В. Ложкін, Н.І. Пов'якель.- К.: Професіонал, 2006. - 416 с.
5. Психологія управління конфліктами в організації / Тетяна Дзюба // Управління освітою. - 2003. - №1. - с. 17-23.
6. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л. М. Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.
7. Хомаківський С. І. Психологія управління [Текст] : навч. посібник / С.І. Хомаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 608 с.

Шевців О.

Науковий керівник — проф. Кодлюк Я.

### ПІДРУЧНИК З ЛІТЕРАТУРНОГО ЧИТАННЯ ОЧИМА ВЧИТЕЛІВ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ

На сучасному етапі реформування початкової освіти діє друге покоління Державного стандарту, створюються нові підручники та навчальні посібники. В умовах особистісно орієнтованого навчання виникає потреба ґрунтовного аналізу підручничкового забезпечення початкової школи як необхідної умови вдосконалення навчальної книги.