

2.1. УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ¹

Майже кожна людина досить часто зустрічається зі стресовими ситуаціями. Постійне перенапруження нервової системи призводить до зниження працездатності та навіть до нещасних випадків. Одним із джерел стресу є робоче місце людини. Основними чинниками, що призводять до розвитку стресу на виробництві є конфліктні ситуації (конфлікти) у колективі.

Конфлікти є невід'ємною частиною соціально-економічного життя, що зумовлює пильну увагу до вивчення природи та сутності їх. Конфлікт завжди пов'язаний зі сприйняттям протиріч інтересів людини як членів певної соціальної групи.

Процес діяльності кафедри, у закладі вищої освіти, часто супроводжується конфліктами між окремими особами або між групами осіб (командами) структурного підрозділу. У більшості випадків такі ситуації призводять до напруги серед співробітників, а отже, до зниження ефективності роботи кафедри в цілому.

Конфлікти можуть бути різними за значенням та наслідками, але вони завжди присутні в будь-якому колективі, що здійснює трудову діяльність.

Актуальність теми полягає у тому, що пошук конструктивних способів вирішення конфліктів та управління ними у будь-якому структурному підрозділі є проблемою сучасності. Ефективне урегулювання конфліктів може призвести до підвищення продуктивності, що, в свою чергу, збільшить потенціал наукової та педагогічної діяльності кафедри.

Мета роботи – визначити сутність управління конфліктом; оволодіти необхідними знаннями про конфлікти та конфліктні ситуації для діагностики таких випадків та узагальнити наукові підходи до вирішення конфліктів на рівні кафедри.

Об'єктом даної роботи є удосконалення процесу управління конфліктами, які виникають на рівні кафедри.

Предметом даної роботи є теоретичні та практичні аспекти управління конфліктами в закладі вищої освіти.

Завдання даної роботи полягає у наступному:

1. Вивчити теоретичні джерела, пов'язані з управлінням конфліктами в трудових колективах;
2. Визначити значення конфлікту та його типів;
3. Визначити причини конфліктів та їх наслідки;
4. Розробити методи управління конфліктами на рівні кафедри;

Для отримання інформації використовувались різні теоретичні та емпіричні методи, такі як інтерв'ю працівників та спостереження (для обґрунтування теоретичних положень, для аналізу рівня конфліктності та соціально-психологічної атмосфери на кафедрі).

¹Автор Володченко Н.В.

Визначення та класифікація конфліктів. Поняття «конфлікт» має великий спектр змісту і використовується у різних значеннях. Слово «конфлікт» походить від латинського «con» – разом з «flictus» – удар. Дослівний переклад означає «зіткнення»^{2, 3, 4}

Цей переклад дозволяє краще зрозуміти суть явища, умови існування і, отже, шляхи його вирішення. Найбільш загальне значення конфлікту є «обмеження, загострення протиріч».

Конфлікти зазвичай виникають у процесі взаємодії людини, чий інтереси та погляди розходяться. Тому конфлікти на рівні кафедри вищого навчального закладу існують так само, як у суспільстві.

Однак загальноприйнятої теорії конфліктів, яка вичерпно пояснює їх природу, вплив на розвиток колективу чи усього суспільства поки не існує, незважаючи на численні дослідження щодо виникнення, формування та управління конфліктами.

Кожна людина має цілі, які він або вона намагається досягти протягом життя. Кожен хоче досягти їх, щоб створити щось нове і реалізувати плани по-своєму. Але у колективі люди пов'язані один з одним спільною науковою або господарською діяльністю. Існують суперечності в їх інтересах, і тому виникають конфлікти. Такі конфлікти дезорганізують людей і деструктивно впливають на будь-яку ситуацію. Як наслідок, з'явилася ідея конфлікту, яка завжди є негативним та небажаним явищем для всіх працівників і, особливо, для керівників, які часто мають справу з конфліктними ситуаціями³.

Сучасні теоретики все більше схиляються до того, що іноді конфлікти в будь-якій організації мають не тільки негативний та руйнівний вплив, але також позитивний і, певним чином, бажаний характер. У деяких випадках перевага конфлікту полягає в тому, що вона допомагає виявити відмінності між думками. Він також надає додаткову інформацію, допомагає виявити велику кількість альтернатив та проблем і стає рушійним фактором змін.

Аналіз багатьох досліджень показує, що конфлікт визначається тим, що свідоме поведінка однієї сторони викликає конфлікт інтересів іншого, який утворюється у відповідь на опозицію першого і, як наслідок, призводить до зниження ефективності роботи, збільшення ризику припинення командної роботи або інших негативних наслідків.

Конфлікт, як багатовимірне явище, має свою структуру. Структура конфлікту – це сукупність його стабільних зв'язків, що забезпечує цілісність конфлікту, його ідентичність та відрізняє її від інших явищ суспільного життя, без яких вона не може існувати як взаємопов'язана динамічна система та процес⁵.

Для того, щоб виявити структуру конфлікту, необхідно чітко визначити його компоненти (рис.1).

²Яхно Т.П. Конфліктологія та теорія переговорів / Т.П. Яхно, І.О. Куревіна// -К.: ЦУЛ, 2012 – 168 с.

³Козер Л. Функции социального конфликта Перевод с англ. О. А. Назаровой. – М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000. – 208 с.

⁴Дмитриев А.В. Конфликтология: Учебное пособие. – М.: Гардарики, 2000. – 320 с.

⁵Burns, James MacGregor. Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness. New York: Atlantic Monthly Press, 2003.– 319 p.

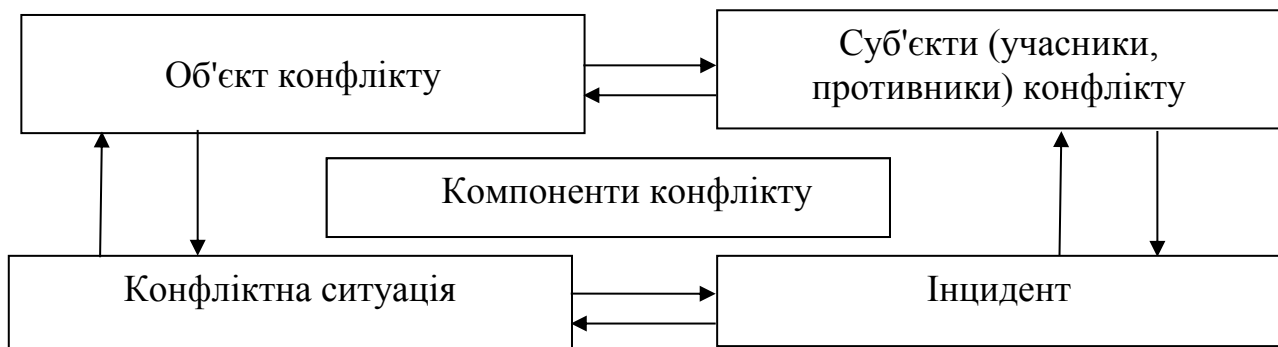


Рис.1 Декомпозиція основних складових конфлікту

Суб'єктами конфлікту є учасники конфліктної взаємодії. Це можуть бути особи, колективи чи кафедри. Слід зазначити, що противники повинні мати можливість діяти самостійно, а не за допомогою третьої сторони, оскільки в такому випадку ці особи будуть посередниками, а не учасниками конфлікту.

Об'єктом конфлікту є те, що претендує кожна з конфлікуючих сторін, що викликає їх опозицію або предмет їх спору. Об'єкт конфлікту характеризується тим, що він може бути як матеріальним, так і психологічним. Він завжди досить значний для учасників протистояння, тоді як це значення може бути суто ситуативним. І, звичайно, це один з чинників, що визначають поведінку конфлікуючих сторін.

Проте конфліктна ситуація може існувати, але конфлікт може бути відсутнім. Іншими словами, конфлікт може залишатися на потенційному рівні, не переходячи до відкритого протистояння. Для того, щоб конфлікт переріс у реальний, необхідний інцидент, тобто дії з боку учасників (опонентів) конфлікту, які ущемляють інтереси іншої сторони, і спрямовані на оволодіння об'єктом. Причиною (випадками) інциденту може бути конфлікт із потенціалом до реального. Тому слід зазначити, що конфлікт складається з конфліктної ситуації плюс інцидент.

Конфліктна ситуація має суперечливий характер сторін з певною причиною. Це переслідування протилежних цілей, використання різних способів їх досягнення, розбіжності інтересів чи бажань тощо. Часто в основі конфліктної ситуації виникають об'єктивні протиріччя, але іноді це може бути просто тривіальна річ, таке як невдало сказане слово або думка, сказана конфлікуючою стороною. І це може спровокувати інцидент, який призведе до початку конфлікту.^{3, 4, 6}

Інцидент є формальним приводом, що є причиною прямого зіткнення сторін. Такий інцидент може статися випадково або може бути спровокований суб'єктом конфлікту, що виникає внаслідок природного перебігу подій⁶.

З вищенаведеного можна сформулювати наступні риси конфлікту:

- наявність ситуації, яка сприймається учасниками як конфлікт;
- неподільність об'єкта конфлікту (суб'єкт конфлікту не може бути справедливо поділений між учасниками конфліктної взаємодії);

⁶Макграт, Хелен Трудные люди. Как налаживать хорошие отношения с конфликтными людьми / Хелен Макграт, Хейзел Эдвардс. - М.: Попурри, 2014. –336 с.

–бажання учасників продовжувати конфліктну взаємодію для досягнення своїх цілей.

Конфлікти різноманітні, вони різняться за характером і рівнем напруженості. Також існують вертикальні, горизонтальні та змішані конфлікти. У соціальній психології існує багатоваріантна класифікація конфліктів, залежно від критеріїв, які використовуються в якості основи.

Конфлікт може бути *внутрішньо-особистим*. Це трапляється, коли людина незадоволена за будь-яких обставин свого життя. Перш за все, це може виникнути через наявність протиріччя інтересів та проблеми з визначенням пріоритетів потреб. Все, що породжує стрес. У цьому випадку не люди є учасниками конфлікту, а різні психологічні чинники внутрішнього стану людини. Такий конфлікт може бути функціональним та дисфункціональним. Це залежить від прийнятого рішення і того, як воно буде прийнято, чи воно буде прийнято взагалі^{3, 5, 7}.

Однією з найпоширеніших форм конфлікту є конфлікт у ролі. Вона характеризується тим, що суперечливі вимоги до того, що слід розглядати як результат роботи, представлені одній людині. Внутрішньо-особистісний конфлікт може виникнути через те, що виробничі вимоги не відповідають особистим потребам чи цінностям^{5, 6, 8}.

Конфлікт також може бути *міжособистісним*. Цей тип конфліктів є одним із найбільш поширених. Це проявляється по-різному на рівні організації або закладу. Як правило, це боротьба за управління обмеженими ресурсами (фінансування або робоча сила, використання певного обладнання, претензія на вакантну посаду чи процес прийняття рішень). Це також може виявлятися як зіткнення особистостей, коли сторони конфлікту з різними характерними рисами, поглядами та цілями не здатні працювати разом. Також існують конфлікти між окремими особами та колективами. Вони проявляють себе як суперечності з очікуваннями або вимогами особистості до правил командної роботи. Такі конфлікти виникають через неефективність стилю лідерства керівника колективу, рівня зрілості колективу, невідповідності між компетенцією лідерства та компетенцією членів колективу, а також через те, що інша група керує відхиленням^{9,10,11, 12}.

Міжгрупові конфлікти можуть виникнути у формальних або неформальних групах та між ними.

Конфлікти поділяються на конфлікти між учасниками рівного рангу (горизонтальний конфлікт), між нижчим і вищим працівниками на соціальній

7 Pichon F. Several shades of conflict/ Frédéric Pichon, Anne-Laure Joussetme, Nadia Ben Abdallah// Fuzzy Sets and Systems, Volume 366, 1 July 2019, Pages 63-84.

⁸Сельченко, К.В. Прикладная конфликтология / К.В. Сельченко. – М.: Харвест, 2003. – 352 с.

⁹Орлянский В.И. Конфликтология. Навч. посіб./В.О. Орлянский. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.

¹⁰Сельченко, К.В. Прикладная конфликтология / К.В. Сельченко. – М.: Харвест, 2003. – 352 с.

¹¹Кахана, Адам і Джефф Барнум. Співпраця з ворогом: як працювати з людьми, з яким не погоджуєтесь чи сподобайтесь, або довіряйте. Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2017.

¹²Joyce Meyer Conflict Free Living: How to Build Healthy Relationships for Life Charisma House; Reprint edition (June 5, 2012) – 240p.

сходовій (вертикальний конфлікт) та змішаних, в яких обидва представлені. Найбільш поширені вертикальні та змішані конфлікти).

Конфлікти також можуть відрізнятися залежно від кількості причин, які їх спровокували. Однофакторний конфлікт виникає, коли є лише одна головна причина цього. Багатофакторні конфлікти виникають через дві чи більше причин, а також кумулятивні конфлікти. Кумулятивні конфлікти виникають, коли збігаються декілька причин, що призводить до різкого збільшення інтенсивності конфлікту.

Виходячи з параметрів часу, конфлікти поділяються на короткострокові (часто в результаті взаємних непорозумінь або помилок, які можуть бути вирішені швидко) та довгострокові (пов'язані з глибокою моральною та психологічною травмою або з об'єктивними труднощами). Тривалість конфлікту залежить від теми суперечки та характеру учасників. Довгострокові конфлікти дуже небезпечні, тому що конфліктуючі сторони виявляють негативне ставлення⁹⁻¹².

Конфлікти також можуть характеризуватися їх значенням для організації або їхнього впливу. Тому виділяються конструктивні та руйнівні конфлікти. Будь-який конфлікт є конструктивним за своїм характером і є інструментом розвитку та рушійною силою трансформації. Є конфлікти, які йдуть без криз, однак, вони трапляються дуже рідко і, як правило, вони характерні для організацій з дуже високим рівнем інтелектуальної та комунікативної культури. Саме суспільство повинно бути на рівно високому рівні розвитку⁹⁻¹².

Конструктивні конфлікти, як правило, пов'язані з життям закладу (організації) та їх членів. Їхнє рішення підштовхує компанію до радикальних змін, до більш високого та більш ефективного рівня розвитку, до поліпшення умов праці, виробничих технологій та управлінських відносин. Позитивна роль конфлікту полягає у зростаючому самосвідомості протилежних сторін. Конструктивний конфлікт у багатьох випадках формує і затверджує певні цінності, об'єднує однодумців, а також відіграє головну роль у безпечному та конструктивному вивченні емоцій⁹⁻¹².

Деструктивні конфлікти ведуть до негативних, нерідко руйнівних дій, які іноді переростають у кризу та інші негативні явища. Це може призвести до швидкого зниження ефективності команди або компанії, до створення напружених відносин у команді та впливати на нервово-психічний стан працівників. Тим не менше, роль конфліктів та їх вирішення в нашому сучасному суспільстві постійно зростає.

Причини виникнення конфліктів у робочому середовищі та різні підходи до їх вирішення. Сучасним завданням при вивченні конфліктних взаємодій між сторонами соціальних та трудових відносин є аналіз та визначення причин конфліктів. Причина – це момент, в якому розгортається конфліктна ситуація. Рання діагностика конфлікту повинна бути перш за все спрямована на пошук її справжніх причин. Це дозволить соціальний контроль за поведінкою працівників на стадії до конфлікту. Завдання створення здорового соціально-психологічного клімату в колективі диктує необхідність виявлення та вивчення причин конфліктів між їх членами.

Вивчення конфліктних причин є дуже важливим кроком, тому що, коли конфлікт виявлений, насамперед, керівник кафедри (колективу) повинен з'ясувати причину його появи, щоб можна було вибрати найкращий спосіб для його вирішення. Причини виникнення конфлікту дуже різноманітні, але всі вони пов'язані з об'єктами трудових спорів^{13, 14, 15, 16, 17}.

Умовно, вони можуть бути представлені в кількох об'єднаних групах:

- обмежені ресурси, які слід розподілити;
- взаємозалежність завдань або неправильне розподіл обов'язків;
- відмінності в цілях та цінностях;
- низький рівень комунікації;
- дисбаланс робочих місць;
- недостатня мотивація.

Найпоширенішою причиною виникнення конфлікту є *обмежені ресурси у закладі (організації)*. Ресурси обмежені навіть у великих корпораціях. Розподіл ресурсів, в яких велика частка їх було передано лише одному керівнику, працівнику чи команді, майже неминуче призводить до конфлікту.

Взаємозалежність завдань може викликати конфлікт, оскільки кожен колектив кафедри є системою взаємозалежних елементів, і проблеми, як правило, виникають через помилки одного. Конфлікт може виникнути, коли одна особа чи колектив залежать від виконання завдань з боку іншої особи чи колективу. Неправильне розподіл обов'язків, невідповідність структур управління або недостатня робота конкретної команди збільшує можливість конфліктів, які порушують ритмічні дії кафедри в цілому. У випадку командної роботи завжди існує можливість конфлікту через взаємозалежність діяльності, відсутність узгодженості прав, функцій, обов'язків або недостатнього розуміння якості роботи та інших помилок у управлінні.

Відмінності в сприйнятті цілей також можуть бути причиною конфліктної ситуації. Ймовірність її збільшується, оскільки кафедра розвиває певну спеціалізацію, а пізніше вона ділиться на групи наукових інтересів, які формують свої цілі, і вони можуть приділяти більше уваги власним досягненням, а не цілям всієї кафедри.

Відмінності в цілях (ірраціональна організація праці) трапляються через цілісність поглядів людей, стиль їх поведінки або суперечливий характер особистих переконань. Різниця у цілях керівників наукових груп часто викликають протиріччя між ними. Це відбувається через складність управління науковою роботою, оскільки групи практично самостійно формують свої завдання, які з плином часу можуть суперечити один одному або розвитку стратегії всієї кафедри.

¹³Паттерсон, Кэрри Управление конфликтом. Что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением / Кэрри Паттерсон и др. – М.: Вильямс, 2015. – 256 с.

¹⁴Е. Tory Higgins. Social Psychology: Handbook of Basic Principles Hardcover. Guilford Press, 2007. – 948 p.

¹⁵Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. - К.: Т-во "Знання", КОО, 2002. – 311 с.

¹⁶Банькина, С.В. Конфликты в современной школе. Изучение и управление / С.В. Банькина, Е.И. Степанов. - М.: Либроком, 2012. – 184 с.

¹⁷Volodchenkova D.V. Study of interactions between conflicting parties of social and labor relations/ D.V. Volodchenkova, N.V. Volodchenkova // Майбутній науковець – 2018: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. 14.12. 2018 р., м. Севе́родо́нецьк. – Севе́родо́нецьк : Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2018. – С. 70–71.

Відмінності у способі поведінки та життєвий досвід є також можливими причинами виникнення конфлікту. Деякі люди постійно показують агресію і вони створюють негативну атмосферу навколо себе. Люди з дуже авторитарними та догматичними рисами характеру, швидше за все, вступять у конфлікт. Відмінності у життєвому досвіді, цінностях, освіті, досвіді роботи, віці та соціальних особливостях сприяють виникненню конфлікту.

Помилки управління – це, як правило, неправильні рішення, зумовлені необґрунтованим вибором методів регулювання наукової або педагогічної діяльності, не об'єктивна оцінка результатів роботи працівників, невідповідним розподілом завдань або неможливістю вирішення питань соціально-психологічного характеру у трудовому колективі. Слабкий розвиток регуляторних процедур, відсутність об'єктивних критеріїв оцінки та вирішення міжособистісних протиріч (стандартні методи захисту інтересів працівників) сприяють виникненню конфліктів. Наприклад, ситуація, коли завідувач кафедри використовує свою офіційну позицію і «обґрунтовано» принижує або ображає підлеглого, у такому випадку працівник може почати конфлікт для захисту власної гідності.

Відсутність необхідних компонентів добробуту для нормального життя (наприклад, низька заробітна плата) може значно підвищити рівень конфлікту в закладі (організації) та в суспільстві. Відчайдушна та депресивна людина, яка не зрозуміла власних можливостей, буде більш конфліктною, ніж ті, хто вирішив такі проблеми.

Іншими причинами виникнення конфлікту можуть бути *відсутність або спотворення інформації*, такі як перекручування та неточні факти, чутки або зміна вже існуючої інформації (випадкова чи умисна). Це призводить до неправильного сприйняття конкретної ситуації, невідповідної поведінки осіб або непорозумінь і, як наслідок, до конфлікту.

Зазначені причини можуть призвести до будь-якого типу конфліктів. Це найпопулярніші причини. Вся мережа причин виникнення конфлікту нерідко накладається на кількість суб'єктивних факторів, з соціально-психологічними характеристиками окремих осіб та їх міжособистісної взаємодії. Серед них конфлікти часто призводять до:

1) порушення принципів управління, що виявляються у неправильних діях керівників (порушення трудового законодавства, несправедливе використання стимулів та штрафів, неправильне використання кадрового потенціалу, конструктивний вплив на соціальний статус та роль підлеглих або недостатнє розуміння психологічних характеристик, а також особисті інтереси та потреби працівників);

2) неправильні дії підлеглих (недобросовісне ставлення до праці, особиста дезорганізація або егоїстичні бажання);

3) психологічна несумісність працівників, зіткнення їх цілей, інтересів, мотивів, потреб та поведінки в процесі спілкування, а також у процесі їх взаємодії у науковій групі або кафедрі;

4) наявність в команді так званих «проблемних людей», «агресорів», «скаржників», «незадоволених», які вносять напругу в соціальне середовище за допомогою своєї поведінки;

5) виникнення суперечностей через міжособистісні контакти працівників колективу, які ведуть до суджень або дій приниження соціального становища інших, їхніх матеріальних та духовних інтересів або моральної гідності;

6) непослідовність слів, оцінок та дій деяких членів колективу до інших членів^{18; 19,20}.

Однією з найпоширеніших причин виникнення конфлікту є міжгруповий фаворитизм. Це трапляється, коли перевагу віддається певним членам групи, а не представникам інших наукових груп. Особисті фактори конфліктів обумовлені особливостями психології людини, такими як ступінь збудливості, егоцентризм, стійкість до стресу, рівень наполегливості або самооцінки та ін.

Описані типи об'єктивних та суб'єктивних причин конфліктів зустрічаються найчастіше, але вони не вичерпують інші можливі варіанти. Але незалежно від того, який тип конфлікту відбувається на кафедрі, всі вони мають наслідки. Такі наслідки можуть мати позитивний (функціональний) або негативний (дисфункціональний) ефект.

Позитивний та функціонально корисний результат конфлікту – це вирішення проблеми, в якій бралися до уваги взаємні інтереси та цілі всіх сторін. Досягнуто досягнення розуміння та довіри, зміцнення партнерських відносин та співпраці, подолання конформізму, послуху та прагнення до досконалості.

Конструктивний вплив конфлікту на особистий рівень відображає вплив конфлікту на індивідуальні особливості людини, такі як:

- пропаганда самопізнання та адекватної самооцінки людей. Конфлікт може допомогти правильно оцінити їх сильні риси та здібності або виявити нову, раніше невідомою природу людини. Це також може привести до характеру і сприяти появі нових чеснот (почуття гордості, самооцінки тощо);

- реалізація пізнавальної функції людей, які беруть участь у конфлікті. У критичній (екзистенційній) ситуації справжній характер, виявляються справжні цінності та мотиви. Пізнавальна функція також передбачає здатність діагностувати сильні сторони противника;

- зменшення небажаних рис характеру (почуття неповноцінності, слухняності або покори) та підвищення рівня соціалізації. У конфліктній ситуації людина може отримати стільки ж життєвого досвіду за відносно короткий проміжок часу, який він ніколи не може отримати в повсякденному житті;

¹⁸Pichon F. Several shades of conflict/ Frédéric Pichon, Anne-Laure Joussetme, Nadia Ben Abdallah// Fuzzy Sets and Systems, Volume 366, 1 July 2019, Pages 63–84

¹⁹Joyce Meyer Conflict Free Living: How to Build Healthy Relationships for Life Charisma House; Reprint edition (June 5, 2012) – 240p.

²⁰Volodchenkova D.V. Analysis of the labor conflict level and employees behave in conflict situations / D.V Volodchenkova, N.V Volodchenkova //Проблеми цивільного захисту населення та безпеки життєдіяльності: сучасні реалії України: Мат. V Всеукр. заочної наук-практ. конф., 30.04.2019 р., м. Київ. – К.: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2019.

– сприяння адаптації нових працівників у команді. Особа може показати свою справжню особистість протягом конфлікту. Така людина або приймається членами групи, або, навпаки, ігнорується (пізніше такий працівник взагалі скоріше не адаптується до команди);

– зниження психічної напруженості в колективі та полегшення стресу серед його членів (у разі позитивного вирішення конфлікту);

– задоволення не тільки потреб особистості, а й самореалізація та самоствердження^{21, 22, 23.}

Негативні або так звані дисфункціональні наслідки конфлікту включають невдоволення людей з загальним результатом, ігнорування важливих проблем, зростання ворожнечі в міжособистісних та міжгрупових відносинах або слабкість команди як єдності та ін.

Руйнівний вплив конфлікту на особистий рівень може виражатися в наступних наслідках:

– негативний вплив на соціально-психологічну атмосферу в колективі. Знаки негативного психічного стану (почуття депресії, песимізму або тривоги) можуть з'явитись і привести людей до стресового стану;

– розчарування у власних здібностях;

– поява почуття небезпеки, втрата мотивації чи існуючих цінностей та поведінки. У найгіршому випадку результат конфлікту може бути розчаруванням і втратою віри в колишні ідеали, що може призвести до девіантної поведінки;

– негативне ставлення до членів команди чи розчарування з останніми друзями;

– реагування людини на конфлікт через захисні механізми, які сприяють різним формам поганої поведінки, такі як відступ, тиша, відсутність ентузіазму або відокремлення особи від команди.

Це основні наслідки конфлікту, які взаємопов'язані один з одним. Вони специфічні та відносні.

З вищесказаного можна зробити висновок, що аналіз конфліктуючих наслідків показує, що один і той же конфлікт може бути деструктивним і водночас інтегрованим. Але для того, щоб оцінити конфлікт, необхідно правильно розглянути точну ситуацію.

Управління конфліктами з метою підвищення ефективності роботи кафедри. Основною небезпекою суперечностей у повсякденній діяльності кафедри є висока вірогідність того, що організаційні протиріччя (невідповідність думки працівників щодо будь-якого кафедрального питання) не будуть працювати як конструктивний процес трудових переговорів у

²¹Кахане, Адам і Джефф Барнум. Співпраця з ворогом: як працювати з людьми, з яким не погоджуєтесь чи сподобайтесь, або довіряйте. Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2017.

²²Joyce Meyer Conflict Free Living: How to Build Healthy Relationships for Life Charisma House; Reprint edition (June 5, 2012) – 240p.

²³Паттерсон, Кэрри Управление конфликтом. Что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением / Кэрри Паттерсон и др. – М.: Вильямс, 2015. – 256 с.

динаміці конфлікту, але спричинить руйнівний початок міжособистісного зіткнення і взаємну ворожнечу²⁴.

Деструктивні конфлікти є підставою для негативних взаємодій між працівниками, причиною чуток та різними неприйнятними розмовами. Окрім явного прояву конфліктних ситуацій, існують приховані форми функціонування деструктивних конфліктів. Таким чином, у деяких випадках конфлікт виникає в такій формі, коли він не проявляється в практичних діях учасників.

Як приклад подібної взаємодії може бути надана така ситуація. Науково-педагогічний працівник кафедри постійно спостерігає ситуацію прихованої ворожнечі між двома іншими працівниками. Війна проявляється у формі взаємних негативних виступів у відсутності одного з працівників, відкритих коментарів про неправильне оформлення наукових звітів, неповноту досліджуваного питання, посилянь на використану літературу, нарікання на використання запозиченого матеріалу у інших авторів, незгоди з якістю виконуваного завдання тощо. У результаті після певного періоду часу інші працівники кафедри приєднуються до деструктивного конфлікту. З'ясування правильності дій обох сторін викликає більший інтерес, ніж залучення до своїх прямих функціональних обов'язків. Завідувач кафедри може навіть не знати про таку ситуацію і може, при поверхневому аналізі, вирішити відмовитися від одного чи двох фахівців, які не виконують доручену роботу (не завжди ініціатор поточного конфлікту). На вакантні посади кафедри приймають нових фахівців, які потрапляють в атмосферу нездорових міжособистісних відносин і з самого початку не сприяють продуктивній роботі.

Практичні та теоретичні дослідження процесів вирішення конфліктів показали, що виникнення конфліктів у професійній діяльності є природною ситуацією, але бажання керівника (лідера) створити «не конфліктну» атмосферу не є ефективним, оскільки ведеться постійна сила подолання конфліктів лише до загострення суперечностей. Для керівника (завідувача кафедри) важливіше навчитися не придушувати конфлікти, а спрямувати їх у конструктивний результат.

Конструктивному врегулюванню конфліктної ситуації сприяють такі форми спілкування:

- взаємні відкриті заяви, які допоможуть опонентам забезпечити правильне розуміння взаємних дій;

- інформація, яка має відгуки про те, як противники сприймають один одного та інтерпретують взаємну поведінку в конфлікті;

- демонстрація прийняття супротивника як особи, незалежно від його становища в конфліктній ситуації.

Існує два шляхи подолання конфлікту, такі як соціально-редуктивні (відчуження, відокремлення конфліктуючих сторін) та соціально-продуктивної (зміцнення або диференціація суспільних відносин).

²⁴Банькіна, С.В. Конфликты в современной школе. Изучение и управление / С.В. Банькіна, Е.И. Степанов. - М.: Либроком, 2012. – 184 с.

Управління конфліктом як складний процес включає наступні види діяльності:

- прогнозування конфлікту та оцінка його функціональної орієнтації;
- запобігання або стимулювання конфлікту;
- вирішення конфлікту;
- регулювання конфлікту.

Існує чотири основні можливі способи впливу на конфліктуючі сторони для подолання конфлікту:

1. Шляхи переконання. Вони є можливими, якщо противник готовий діяти по-іншому, оскільки він або вона була переконана, що вона корисна. Така особа не звертає уваги на те, що вона змушена взяти на себе будь-яке зобов'язання змінювати дії. Переваги цього методу - гнучкість і надійність.

2. Накладення норм. Стандарти накладаються на суперників ззовні, посиляючись на інтереси соціальних взаємодій. Це інституційний спосіб, заснований на звичаях та традиціях. Головною перевагою є прогнозування поведінки супротивника. Головним недоліком є відсутність достатньої гнучкості.

3. Матеріальна стимуляція. Його можна використовувати відповідно до ситуації. Це можна застосувати, коли конфлікт сходить надто далеко. Сторона противника погоджується досягти частково загальної мети, і вони хоча б хоч якось компенсують свої втрати. За допомогою стимуляції буде досягнуто мінімальна довіра, і це дозволить знайти більш-менш прийнятне вирішення конфлікту. Перевагою цього методу є його гнучкість. Недоліком є його невелике практичне застосування.

4. Використання влади. Її можна використовувати лише ситуативно і лише за допомогою негативних санкцій (залякування чи фактичне застосування сили). Фактично, воно використовується в поєднанні з попередніми методами.

Одним з найефективніших методів управління, який перешкоджає порушенням функціональних конфліктів, є пояснення результатів, які очікуються від кожного працівника або всієї команди (що потрібно досягти, хто забезпечує та отримує різну інформацію, систему повноважень та відповідальності). Більше того, лідер визначає всі ці питання не тільки собі, а й підлеглим, щоб вони могли добре розібратися, що вони можуть очікувати і що очікується від них у конкретній ситуації.

Враховуючи, що робота науково-педагогічного працівника це перш за все навантаження на психічну, емоційну та розумову діяльність, яка проявляється не лише виконанням функціональних обов'язків з педагогічної і наукової роботи, а й вирішенням різних ситуацій у особистому житті студентів (бо не завжди студент має змогу порадитися з батьками у кризових ситуаціях), між студентами та колективами студентських груп та інші питання підліткового життя.

З метою допомоги навчально-педагогічному працівникові зняти професійне психо-емоційне напруження та якісного вирішення причин конфлікту, усунення виникнення конфліктних ситуацій, поліпшення

психологічного клімату в колективі кафедри керівництву закладу (організації) необхідно впроваджувати навчальні програми із залученням фахівців – психологів.

Психолог (медіатор), безумовно, буде гарним доповненням до процесу вирішення конфлікту. Є цілий ряд причин, що підтверджують це твердження. По-перше, особисті конфлікти часто є предметом психотерапевтичного аналізу. По-друге, конфлікти частіше визначаються зовнішніми причинами, і деякі з цих причин не можуть бути подолані лише на рівні завідувача кафедри без допомоги психотерапевтичного підходу. По-третє, психолог буде особливо цінуватися в науково-педагогічному середовищі, як професіонал та хтось, хто дійсно може допомогти вирішити проблеми належним чином. Також даний фахівець буде керувати трудовими або соціальними конфліктами, стресом серед працівників, надавати допоміжну інформацію, проводити аналіз потенціалу та професійну та соціально-психологічну адаптацію нових працівників²⁵.

Розв'язання конфлікту – це поняття, яке використовується для пояснення непослідовності поведінкових дій, що сприятиме досягненню певної мети, яка не може змінюватися залежно від різних обставин або ситуацій. Поняття «конфлікт» означає, що його учасники не хочуть розуміти або приймати позицію протилежної сторони, оскільки в основному це означає не діяти в своїх інтересах.

Висновок. Конфлікт (конфліктна ситуація), помічені на початковій стадії виникнення та правильна оцінка ступеня їх розвитку, дозволяє керівництву структурного підрозділу або закладу вищої освіти не тільки адекватно реагувати на конфронтаційну ситуацію, але й зменшити відмінності між учасниками конфліктної взаємодії. Створення консультативного центру допоможе вирішувати конфлікти (конфліктні ситуації), і фахівець, наприклад психолог (медіатор) виконуватиме ряд завдань, пов'язаних з управлінням персоналом, а також забезпечить нормальний стан роботи на рівні кафедри або закладу освіти. Крім того, такий відділ буде займатися соціально-психологічною діагностикою, аналізом та регулюванням відносин між колективами та окремими особами або керівниками структурних підрозділів. Правильний вибір методів управління структурним підрозділом забезпечує збереження нормальної соціально-психологічної атмосфери в колективах, а також підвищує продуктивність роботи та безпеку праці підприємства.

²⁵Володченкова Д.В. Управління безпекою праці в умовах конфліктних ситуацій на підприємстві / Д.В. Володченкова, Н.В. Володченкова // Проблеми охорони праці, промислової та цивільної безпеки: Зб.мат. Дев'ятнадцятої Всеукраїнської науково-методичної конференції (з участю студентів), м. Київ, 15–17 травня 2019 р. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – с.60–63.