

Міністерство освіти та науки України
Кіровоградський національний технічний університет

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

Методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів денної форми навчання за спеціальностями 281 «Публічне управління та адміністрування» та 051 «Економіка» (Управління персоналом і економіка праці)

Затверджено на засіданні кафедри
«Економіка, менеджмент та
комерційна діяльність»,
Протокол № 9 від 11.03. 2019 р.

Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Конфліктологія» для студентів денної форми навчання за спеціальностями 281 «Публічне управління та адміністрування» та 051 «Економіка» (Управління персоналом і економіка праці) / Уклад. В.О. Липчанський, Т. В. Тушевська – Кропивницький : ЦНТУ, 2019. – 82 с.

Укладачі: Липчанський Володимир Олександрович, к.пед.н., доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»;

Тушевська Тетяна Володимирівна, асистент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність».

Рецензенти: к.е.н., доцент Заярнюк Олексій Васильович;
к.філ.н., доцент Немченко Тамара Борисівна.

Відповідальний за випуск: Левченко Олександр Миколайович, д.е.н., проф., академік Академії економічних наук України

Містить програму курсу «Конфліктологія»; плани лекційних занять зі стислим викладенням тем; зміст практичних занять, що включають питання для підготовки та обговорення, а також ситуаційні задачі; рекомендації щодо організації самостійної та індивідуальної роботи студентів; питання для підготовки до іспиту; список рекомендованої літератури для вивчення дисципліни.

© Липчанський В.О.
© Тушевська Т.В.
Конфліктологія. Методичні вказівки, 2019
Центральноукраїнський національний
технічний університет

ЗМІСТ

1. ВСТУП	4
2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	5
3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОНФЛІКТОЛОГІЯ»	8
4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	9
4.1. Змістовний модуль 1 «Загальна теорія конфлікту»	9
4.2. Змістовний модуль 2 «Управління конфліктами»	21
5. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	42
6. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ	64
7. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ	68
8. КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ	71
8.1. Методи контролю знань	71
8.2. Перелік питань, що виносяться на іспит	72
8.3. Критерії оцінки іспиту	75
9. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	78

1. ВСТУП

Конфлікти виникають в усіх галузях суспільних відносин: у політиці та економіці, державному управлінні й соціальній сфері, у релігійному, духовному та етнокультурному житті. Це природний процес, який супроводжує соціально-економічну еволюцію, реформи, модернізаційні зміни, а особливо – перетворення, що тягнуть за собою руйнування застарілих соціальних норм та інститутів, а й глибинні прогресивні наслідки для всіх суб'єктів соціальної дії.

Будь-які конфлікти, складні для сторін і свідків, зміщують увагу з корисної діяльності на з'ясування стосунків, зменшують згуртованість групи, погіршують співпрацю, тому кожному фахівцю соціально-економічної сфери – управлінцю, державному службовцю – необхідно вміти передбачати їхню появу, прогнозувати можливе конфліктне протистояння і поведінку учасників конфлікту, впливати на опонентів і перебіг конфлікту, при необхідності – ефективно розв'язувати конфлікт на справедливій і об'єктивній основі.

Конфліктологія покликана для розуміння природи конфліктів, стадій їх протікання та способів вирішення або уникнення проблемних ситуацій. Конфліктологія – це галузь професійної діяльності, що потребує спеціальних знань, умінь і навичок з урегулювання конфліктів і, відповідно, підготовки.

Для майбутніх управлінців основи конфліктології є особливо необхідними, оскільки ця сфера є досить відповідальною. Уміння оптимально вести себе у конфліктних ситуаціях надзвичайно актуальна для менеджера. До його компетенції має відноситись знання причин конфліктів, динаміки їх розвитку, зокрема вміння передбачувати можливі дії протидіючих сторін.

Крім того, важливим є вироблення у менеджера умінь психологічного захисту своєї особистості й саморегуляції власної професійної діяльності, оволодіння психологічними техніками аналізу і подолання конфліктів. Саме цим зумовлюється необхідність введення до планів професійної підготовки студентів спеціальностей «Публічне управління» та «Управління персоналом і економіка праці» навчального курсу «Конфліктологія».

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета – формування системи наукових знань про природу виникнення, розвитку та припинення конфлікту, навичок та вмінь щодо ефективного управління конфліктними ситуаціями в сучасних умовах господарювання, накопичення у студентів комунікаційного безконфліктного досвіду спілкування, що сприяє розвитку креативних здібностей студентів та спонукає до самореалізації фахівців, активізує пізнавальні інтереси, та евристичні здібності, як визначальні для формування професійної майстерності та конкурентоздатності сучасного фахівця в галузі управління.

Мета здійснюється через процес формування здібностей у студентів:

- переводити досвід спілкування на рівень теоретичного осмислення, спираючись на отримані знання;
- поєднувати теоретичні та практичні аспекти отриманих знань з конфліктології;
- застосовувати отримані знання в професійній діяльності фахівців, зокрема у процесі організації ефективної комунікації, попередженні та успішного вирішення конфліктів задля формуванні власної управлінської стратегії спілкування.

Зазначені здатності допоможуть майбутньому фахівцю удосконалити напрями його професійної діяльності.

Завдання навчальної дисципліни полягає у вивченні основних теоретичних проблем, пов'язаних з конфліктологією як інтегративної наукової дисципліни, що досліджує конфліктні ситуації як форму людського буття та основу життєдіяльності людей та їхньої взаємодії, розглядає соціальні та психологічні аспекти конфлікту, пропонує сучасні стратегії виходу з конфліктів.

У результаті вивчення матеріалу, студенти повинні набути професійних компетенцій та

знати:

- основні поняття і теоретичні підходи до вивчення конфліктології, а також методи та історія розвитку науки;
- проблематику, методи, основні досягнення і тенденції розвитку конфліктології;
- соціальний аспект конфлікту, який розглядається через структурну модель, наслідки та класифікація конфліктів;
- специфіку динаміки та механізму виникнення конфлікту;
- процес управління конфліктними ситуаціями, принципи та методи даного процесу, а також моделі стратегії поведінки особистості в конфлікті;
- сутність, підходи та напрями прогнозування і профілактика конфліктів в організації;
- стратегії розв'язання конфліктів;
- специфіку переговорів, як форми вирішення конфліктної ситуації та форми колективного обговорення професійних проблем;
- сфери розгортання конфліктів: причини та природа виникнення управлінських, організаційних, сімейних, політичних, релігійних конфліктів тощо.

вміти:

- ефективно спілкуватися, аналізувати індивідуально-типологічні та особистісні властивості людини та причини його поведінки;
- запобігати стресу, використовувати соціально припустимі способи його зняття;
- використовувати позитивні складові корпоративної культури для подолання конфлікту інтересів;
- дотримуватися етики управлінської діяльності, вдосконалювати стиль і методи керівництва персоналом;
- діагностувати та аналізувати конфліктні ситуації, запобігати їх переростанню в конфлікт, своєчасно нейтралізовувати конфліктні

ситуації, використовувати відповідні структурні та особистісні методи управління конфліктами;

- враховувати й обґрунтовувати співвідношення в оплаті праці різних груп і категорій працюючих, виходячи з їх ролі у виробничому процесі, кваліфікаційно-професійного досвіду, складності виконаних ними робіт та функцій рівня відповідальності й творчої активності, оцінки особистого внеску в кінцеві результати роботи підприємства;
- формувати особистісну ділову поведінку працівників в організації;
- аналізувати неформальні стосунки у колективі, співпрацювати з неформальними лідерами, усувати деструктивне лідерство;
- регулювати міжособові стосунки між членами трудового колективу за допомогою психологічних методів управління;
- гармонійно поєднувати індивідуальні, групові та масові форми виховної роботи, застосовувати методи повчання, створення орієнтуючих умов та особистого прикладу.

3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОНФЛІКТОЛОГІЯ»

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	281 «Публічне управління та адміністрування»				051 «Економіка»			
	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
		лек	прак	с.р.		лек	прак	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Змістовний модуль 1. Загальна теорія конфлікту								
Тема 1. Конфліктологія як наука	10	2	2	6	9	2	1	6
Тема 2. Історія розвитку конфліктології	12	-	2	10	9	-	1	8
Тема 3. Конфлікт як соціальний феномен	12	2	2	8	9	2	1	6
Тема 4. Конфліктна ситуація та інцидент	12	2	2	8	10	2	-	8
Тема 5. Психологія конфлікту	16	2	4	10	9	2	1	6
Тема 6. Динаміка і механізми конфлікту	12	2	2	8	10	2	2	6
Змістовний модуль 2. Управління конфліктами								
Тема 7. Процес управління конфліктами	6	4	2	6	10	4	2	4
Тема 8. Методи та форми управління конфліктами	8	2	2	8	11	2	1	8
Тема 9. Попередження і регулювання конфліктів	8	4	2	8	12	4	2	6
Тема 10. Стратегія розв'язання конфліктів	8	2	4	8	10	2	2	6
Тема 11. Роль керівника в управлінні конфліктами	8	2	2	8	11	2	1	8
Тема 12. Сфери розгортання конфліктів	6	4	2	6	10	4	-	6
Усього годин	150	28	28	94	120	28	14	78

4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

У межах навчальної дисципліни «Конфліктологія» студенти, які навчаються за спеціальностями 281 «Публічне управління та адміністрування» та 051 «Економіка» проходять навчання за двома змістовними модулями:

1. Загальна теорія конфлікту.
2. Управління конфліктами

4.1. Змістовний модуль 1 «Загальна теорія конфлікту»

Перший модуль складається з п'яти тем, а саме «Конфліктологія як наука», «Історія розвитку конфліктології», «Конфлікт як соціальний феномен», «Конфліктна ситуація та інцидент», «Психологія конфлікту» та «Динаміка і механізми конфлікту».

Мета модуля: формування уявлень про конфліктологію як науку та конфлікт як об'єкт дослідження.

Завдання модуля:

1. Сформулювати поняття конфліктології як науки.
2. Поглибитись в історію розвитку конфліктології.
3. Визначити позитивні та негативні функції конфліктів.
4. Сформулювати вміння проаналізувати структурні елементи конфлікту.
5. Розглянути базові основи класифікації конфліктів.
6. Заглибитись у природу виникнення конфлікту (психологічний аспект).
7. Вивчити механізми виникнення конфліктів.

Основні поняття модуля: конфліктологія, конфлікт, конфліктна ситуація, інцидент, предмет конфлікту, конфліктоген, суб'єкт конфлікту, непрямий учасник конфлікту, сила соціального конфлікту, об'єкт конфлікту, потенційний конфлікт, конструктивний конфлікт, випадковий конфлікт, невірно преписаний

конфлікт, динаміка конфлікту, механізм конфлікту, передконфліктна стадія, стадія розвитку конфлікту, вирішення конфлікту.

Тема 1. Конфліктологія як наука

1. Конфліктологія як наука.
2. Об'єкт і предмет конфліктології.
3. Специфіка науки та методи дослідження конфліктології.
4. Зв'язок з іншими науками.
5. Напрямки сучасної конфліктології.

Конфліктологія є однією із наймолодших галузей наукових знань. Вона розвивалась на зіткненні багатьох наук і передусім – соціології та психології.

Конфліктологія – це система знань про закономірності та механізми виникнення й розвитку конфліктів, а також про принципи та технології управління ними.

Як наука, вона має предмет та об'єкт вивчення.

До **об'єкта** конфліктології відносять всі прояви конфліктної соціальної взаємодії у сучасному світі. До **предмету** конфліктології відносять закономірності виникнення, ескалації і розв'язання конфліктів, у тому числі й теоретичні основи ведення переговорів.

Необхідно розглянути взаємозв'язок конфліктології з іншими науками. Передусім конфліктологія пов'язана з філософією, соціологією, психологією, політологією, історією, економікою. Зв'язок конфліктології з іншими науками розкривається через два аспекти.

Перший аспект полягає у тому, що конфліктологія спирається на принципи пізнання, які вироблені у межах інших наук і дозволяють глибше зрозуміти предмет конфліктологічних досліджень.

Другий аспект полягає у творчому використанні конфліктологією методів дослідження інших наук. Сучасні проблеми розвитку конфліктології у літературі представлені неоднозначно. Для розуміння сучасних

конфліктологічних проблем необхідно подумати над наступними найбільш актуальними напрямками досліджень в галузі конфліктології:

- вивчення основних прикладних аспектів конфліктів різного типу, які складають предмет спеціальної конфліктології;
- вивчення та інтеграція інформації, яка відноситься до різних галузей наук, які займаються проблемою конфліктів, з широким залученням математичних моделей та комп'ютерної техніки;
- розробка систем контролю та діагностики розвитку конфліктів й варіантів їх вирішення;
- визначення предмету та змісту самого поняття конфлікту;
- аналіз причин, джерел та умов виникнення конфліктів, їх впливу на рівень організації взаємообумовлених відношень.

Тема 2. Історія розвитку конфліктології

1. Накопичення знань про конфлікти (Стародавній світ, Середньовіччя, епоха Відродження).
2. Становлення конфліктології як науки (Новий час, XIX – початок XX ст.).
3. Сучасні концепції конфліктів (Л. Козер, Р. Дарендорф, К.Боулдінг).

Вивчаючи дану тему, необхідно проаналізувати еволюцію наукових поглядів про конфлікт, виділяючи такі періоди:

- стародавні часи: Конфуцій, мислителі давньогрецької філософії (Геракліт, Платон, Аристотель);
- середньовіччя;
- доба Відродження та Просвітництва;
- перша половина XIX ст. (І.Кант, Г.Гегель, Л.Фейєрбах);
- друга половина XIX – початок XX ст. (К.Маркс, О.Конт, Г.Зіммель, З.Фрейд, Г.Спенсер, Е.Дюркгейм, М.Вебер, К.Юнг)
- становлення конфліктології як науки.

Важливим питанням конфліктології є розвиток сучасних концепцій конфлікту:

- Талкотт Парсонс і школа людських відносин – Елтон Мейо;
- Льюїс Козер – теорія позитивно-функціонального конфлікту;
- Ральф Дарендорф – “конфліктна модель суспільства”;
- Кеннет Боулдинг – загальна теорія конфлікту;
- Ален Турен.

Тема 3. Конфлікт як соціальний феномен

1. Конфлікт як складне соціальне явище.
2. Структурна модель конфлікту.
3. Функціональні і дисфункціональні наслідки конфлікту.
4. Класифікація конфліктів за різними ознаками.

Слово «конфлікт» походить від лат. *conflictus* – зіткнення і практично в незмінному вигляді входить в інші мови (*conflict* – англ., *konflikt* – нім., *conflit* – франц.)

В найзагальнішому вигляді **конфлікт** – це властивість стану людських взаємостосунків, викликаний нестачею тих або інших значущих ресурсів і виражений в гострій психологічній напрузі і діях протистояння.

Існує декілька явищ, близьких конфлікту за значенням, але не тотожних з ним за змістом: суперечність, ворожість, суперництво, конкуренція, криза.

Структуру конфлікту складає сукупність наступних елементів:

- сторони конфлікту – це суб’єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж явно чи неявно підтримують конфліктуючих;
- предмет конфлікту – це те, через що виникає конфлікт, тобто об’єктивно існуюча або уявна проблема, що служить причиною розбрату між сторонами;
- об’єкт конфлікту – це конкретна матеріальна або духовна цінність, до володіння якою прагнуть всі сторони конфліктної взаємодії;

- образ конфліктної ситуації – це відображення предмету конфлікту в свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії.
- мотиви конфлікту – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у вигляді потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань).
- позиції конфліктуючих сторін – це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту або в переговорному процесі.

Функціональні наслідки конфлікту (позитивні функції): інноваційна функція; сигнальна функція; інтеграційна функція; диференціююча функція; функція зниження напруженості; нормативна функція; діагностична функція; профілактична функція.

Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, можуть утворитися наступні дисфункціональні наслідки, тобто умови, що заважають досягненню цілей:

- підвищення емоційної і психологічної напруженості в колективі;
- незадоволеність, поганий стан духу і, як результат, зростання плинності кадрів і зниження продуктивності;
- менший ступінь співпраці в майбутньому;
- перешкода здійсненню змін і впровадженню нового;
- висока відданість своїй групі і більше непродуктивної конкуренції з іншими групами організації;
- уявлення про іншу сторону як про «ворога», уявлення про свої цілі як позитивні, а про цілі іншої сторони – як негативні;
- згортання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами;
- збільшення ступеня ворожості між конфліктуючими сторонами, зменшення взаємодії і спілкування тощо.

Залежно від кількості учасників конфлікти поділяють на внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові, конфлікти між особистістю і групою.

За сферами прояву виділяють: політичні, економічні, соціальні, сімейно-побутові, управлінські, юридичні, ідеологічні, релігійні та ін. конфлікти.

За формами і ступенми конфліктного протистояння виділяють:

- а) приховані і відкриті конфлікти.
- б) спонтанні, ініціативні і спровоковані;
- в) неминучі, вимушені і позбавлені доцільності.

По комунікативній спрямованості виділяють вертикальні (начальник – підлеглий), горизонтальні (рівні по статусу) і змішані конфлікти.

За способами врегулювання розрізняють конфлікти антагоністів, супроводжувані непоступливістю і непримиренністю сторін, і компромісні, які припускають варіантність подолання розбіжностей, взаємозближення поглядів, інтересів, цілей.

За функціональними наслідками виділяють конструктивні і деструктивні конфлікти.

Тема 4. Конфліктна ситуація та інцидент

1. Поняття конфліктної ситуації.
2. Потенціал напруження.
3. Поняття інциденту.
4. Поняття та типологія конфліктогенів.

Конфлікт виникає тільки там, де два чи більше суб'єктів не тільки усвідомлюють розбіжність інтересів, але й активно протидіють один одному. Об'єктивно наявна розбіжність цілей та інтересів, узята сама по собі, так само, як і усвідомлення такої протилежності окремими індивідами (чи групами), ще не створюють реальних умов для розгортання конфлікту.

Передумовою для розгортання конфлікту є створення в соціальній системі (виробничому колективі) потенціалу напруженості.

Переростання потенціалу напруженості в реальну, тобто відкрито виявлену напруженість, що матеріалізується в соціальних очікуваннях,

позиціях індивідів (чи груп), у їхніх конкретних соціальних діях, означає, що сформувався суб'єкт кон-фліктної дії, здатний ініціювати конфліктну ситуацію (рис. 3.1).

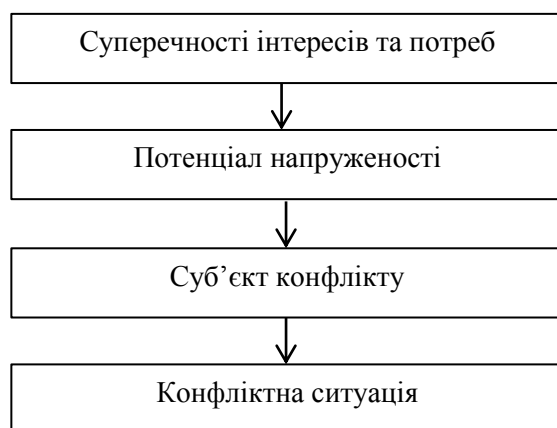


Рис. 3.1. Виникнення конфліктної ситуації

Конфліктні ситуації, що існують у значній кількості, переходять у конфлікт лише у разі порушення балансу інтересів учасників взаємодії та за певних умов. Конфліктна ситуація – це умова виникнення конфлікту. Для переростання такої ситуації в конфлікт необхідними є зовнішній вплив, поштовх чи інцидент.

Інцидент (привід) характеризує активізацію дії однієї зі сторін, що зачіпає, нехай навіть ненавмисно, інтереси іншої сторони.

Конфліктогени – це слова, дії (чи відсутність дій), що можуть призвести до конфлікту.

Конфліктогени за рівнем повторюваності можуть бути первинними і вторинними, вербальними і невербальними. За рівнем активності – активними і пасивними (байдужість, бездіяльність).

1. Конфліктогени, які виражають перевагу:

- загрози, зауваження, глузування, подшучівання та ін;
- хвастощі, захоплені розповіді про власні успіхи та досягнення;
- нав'язування своєї думки, дача порад часто сприймаються негативно і у нього виникає бажання зробити все навпаки, особливо якщо це відбувається на очах у інших людей;

- переривання висловлювань співрозмовника, підвищення голосу, виправлення під час бесіди;

- порушення етики у поведінці;

- демонстрація поблажливого ставлення, має відтінок "доброзичливості", дратує і сприяє зародженню конфлікту;

2. Конфліктогени, які проявляють агресивність:

- природна агресивність, яка виникає в певному середовищі (колективі, групі однолітків), а також в якості протесту проти залежності (від начальника, старшого за становищем, статусом);

- агресивність, яка виникла від сформованої ситуації, поганого самопочуття, складнощів у сімейно-побутових або робочі взаємини;

- агресивність як відповідна реакція на отриманий від кого-небудь конфліктоген. В результаті провокується відповідна агресивність, що призводить до ще більшого загострення пристрастей.

3. Конфліктогени, які виражають егоїзм:

- егоїстичне прагнення домогтися чого-небудь для себе за рахунок інших дуже дратує оточуючих і породжує конфліктну ситуацію;

- зарозумілість однієї із сторін при обговоренні спірного питання може викликати конфліктну ситуацію і отримати зустрічний, більш сильний конфліктоген. При цьому первинний конфліктоген зазвичай йдеться ненавмисно, а потім відбувається ескалація конфлікту.

Тема 5. Психологія конфлікту.

1. Психологічна структура особистості.

2. Типи поведінки особистості в конфліктній ситуації.

3. Особливості сприйняття конфліктної ситуації.

4. Когнітивні і емоційні аспекти конфліктів: психологічні бар'єри; комплекси неповноцінності; самоствердження; амбітність.

5. Конфлікти і агресія. Фрустрація. Криза. Стрес.

Особистість слід розглядати як складну систему, в якій диференціюються та інтегруються психічні властивості, що розвиваються в індивіді під впливом соціальних факторів в умовах здійснення ним діяльності та спілкування з іншими людьми.

Для опису типів поведінки людей в конфліктних ситуаціях К. Томас вважає прийнятною двовимірну модель регулювання конфліктів, базовими вимірами якої є кооперація, що пов'язана з увагою до інтересів інших людей, що залучені до конфлікту, та наполегливість, для якої властивий акцент на особистих інтересах. Згідно цих вимірів К.Томас виділяє наступні способи регулювання конфліктів:

- конкуренція (змагання) – як прагнення домогтися задоволення своїх інтересів за рахунок інтересів іншого;
- пристосування;
- компроміс;
- ухилення;
- співробітництво.

Бар'єри спілкування – це перешкоди, що спричиняють опір партнера впливові співрозмовника.

Психологічний бар'єр виявляється як негативна установка, сформована на підставі попереднього досвіду, неспівпадіння інтересів партнерів комунікації тощо.

Комплекс неповноцінності – це сукупність негативно забарвлених уявлень про свою фізичної та психічної ущербності перед іншими людьми.

Самоствердження особистості — це її дійсне прагнення зайняти й удержати в системі психологічних відносин у колективі певну позицію, що забезпечувала б даної особистості повага, визнання, довіру, підтримку інших членів колективу.

Амбіційність – потреба в успіху, досягненні більшого, заснована на підвищених претензії до життя.

До критичних ситуацій відносять :стрес, фрустрація, криза і конфлікт.

Стрес – неспецифічна реакція організму на ситуацію, яка вимагає більшої або меншої функціональної перебудови організму, відповідного пристосування.

Критичні стани викликає дистрес, який переживається як горе, нещастя, виснаження сил і супроводжується порушенням пристосування, контролю, перешкоджає самоактуалізації.

Фрустрація - визначається як стан, викликаний двома моментами: наявністю сильної мотивованості досягти ціль (задовольнити потребу) і перепони, перешкоджаючій цьому досягненню.

З погляду порушень у сфері поведінки, фрустрація може виявлятися на двох рівнях: як втрата вольового контролю або ж як зниження ступеня обумовленості свідомості адекватною мотивацією.

Криза – характеризує стан, породжуваний перед індивідом проблемою, що виникла і, яку він не може уникнути та вирішити в короткий час.

Конфлікт як вид критичних ситуацій, таким чином є і одним з типових видів критичних ситуацій, і, одночасно, є тісно пов'язаний з кожною з них. Конфлікти завжди пов'язанні з стресом, і практично завжди виявляється фрустрованість, незадоволеність, стресовість і критичність певного періоду або ситуації в житті людини.

Тема 6. Динаміка і механізми конфлікту

1. Причини виникнення конфліктів.
2. Теорії механізмів виникнення конфліктів.
3. Динамічна модель конфлікту.
4. Етапи і фази конфлікту.

Причини виникнення конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії викликають його.

Серед великої кількості причин конфлікту перш за все виділяють загальні причини, які так чи інакше виявляються практично у всіх виникаючих конфліктах. До них відносяться:

- соціально-політичні і економічні (пов'язані з соціально-політичною ситуацією в країні);
- соціально-демографічні (розбіжності в установах і мотивах людей, обумовлені їх статтю, віком, етнічністю, сімейним станом і т. п.);
- соціально-психологічні (групові взаємостосунки, лідерство, групова поведінка і т. п.);
- індивідуально-психологічні (особистісні якості: здібності, темперамент, характер, потреби і т. п.).

Часткові причини безпосередньо пов'язані з конкретним видом конфлікту (трудовий, сімейний, міжнародний і т. ін.).

Конфлікти завжди виникають в результаті порушення балансу інтересів двох і більше сторін. У зв'язку з цим виділяють об'єктивні і суб'єктивні причини конфліктів.

З'ясування сутності виникнення конфліктів має важливе значення для визначення засобів управління ними. В теорії і практиці конфліктології існує три формули конфліктів залежно від природи їх виникнення. Умовно вони позначені як конфлікти «А», «Б», «В».

Перша формула конфлікту («А») відображає залежність конфлікту (К) від конфліктогенів (КГ).

Механізм розвитку конфлікту за формулою "А" базується на негативному сприйнятті і негативній реакції особистості, проти якої застосований конфліктоген. Через відсутність вольової регуляції такої реакції конфліктна ситуація має тенденцію до розвитку за законом ескалації (наростання).

Першу формулу конфлікту можна подати так:

$$K=KГ1+KГ2+ KГ3...+KГn \quad (3.1)$$

де К – конфлікт; КГ1 – перший конфліктоген; КГ2 – другий конфліктоген (як відповідь на перший), КГ3 – третій конфліктоген (як відповідь на другий).

У теорії і практиці конфліктології існує так званий закон ескалації конфліктогенів. За ним кожний наступний конфліктоген сильніше попереднього ($КГ3 > КГ2 > КГ1$ і т.д.). Важливо зауважити, що за статистикою 80% конфліктів виникають саме по вищенаведеною формулою. У зв'язку з цим психологи пропонують застосовувати два основних правила безконфліктної взаємодії.

Друга формула конфлікту («Б») відображає залежність конфлікту (К) від конфліктної ситуації (КС) та інциденту (3.2):

$$K = KC + I \quad (3.2)$$

Ця формула вказує на такі способи розв'язання конфліктів:

Правило 1. Усунути конфліктну ситуацію.

Правило 2. Усунути інцидент.

Третя формула конфлікту («В») відображає залежність конфлікту (К) від декількох конфліктних ситуацій (КС) – (3.3):

$$K = KC1 + KC2 + \dots + KCn, \text{ при цьому } n > 2 \quad (3.3)$$

Тобто, сума двох або більше конфліктних ситуацій приводить до появи конфлікту. Розв'язання таких типів конфліктів зводиться до усунення всіх конфліктних ситуацій.

Етапи конфлікту відображають істотні моменти, які характеризують його розвиток від появи до розв'язання. Ця структурна категорія визначає в першу чергу методологію процесу управління конфліктами і допомагає знайти оптимальні рішення. Динаміка етапів конфлікту включає:

1. Виникнення і розвиток суперечливої ситуації. Створюється вона суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.
2. Сприйняття суперечливої ситуації як конфліктної хоч би однією із сторін і емоційне переживання цього факту.
3. Початок відкритої конфліктної взаємодії.
4. Розвиток відкритого конфлікту.
5. Вирішення конфлікту.

4.2. Змістовний модуль 2 «Управління конфліктами»

Другий модуль складається з шести тем: «Процес управління конфліктами», «Методи та форми управління конфліктами», «Попередження та регулювання конфліктів», «Стратегія розв'язання конфліктів», «Роль керівника в управлінні конфліктами», «Сфери розгортання конфліктів».

Мета модуля: Ознайомити здобувачів вищої освіти з методами управління конфліктами, стилями та прийомами вирішення конфліктних ситуацій, зокрема переговорним процесом та медіацією.

Завдання модуля:

1. Заглибитись у процес управління конфліктами.
2. Розглянути форми та результати завершення конфліктів.
3. Визначити стилі та стратегії вирішення конфліктів.
4. Розглянути структурні та особистісні методи управління конфліктами.
5. Визначити роль керівника в управлінні конфліктами.
6. Ознайомити з суттю ведення переговорів, динамікою та технологією переговорного процесу.
7. Розглянути сфери розгортання конфліктів.

Основні поняття модуля: вирішення конфлікту, врегулювання конфлікту, затухання конфлікту, усунення конфлікту, стратегії виходу із конфлікту, карта конфлікту; прийоми переговорного процесу; управління конфліктами; структурні методи управління конфліктами; внутрішньоособистісні та міжособистісні методи управління конфліктами; медіація; рольові конфлікти; конфлікти в суспільстві; соціальні конфлікти; економічні та політичні конфлікти; конфлікти в організації; глобальні і регіональні конфлікти; конфлікти в сім'ї, юридичний конфлікт; міжетнічні конфлікти.

Тема 7. Процес управління конфліктами

1. Сутність управління конфліктом і його діагностика.

2. Картографічний аналіз конфлікту.
3. Зміст процесу управління конфліктами.
4. Технології регулювання конфліктів.
5. Алгоритм управління конфліктом.
6. Управлінське рішення в конфліктних ситуаціях.

Управління конфліктом – це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт.

Головна мета управління конфліктами полягає у попередженні дисфункціональних конфліктів і адекватному вирішенні функціональних.

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, його причин. Діагностика допомагає визначити:

- докорінні причини конфлікту;
- учасників конфліктного протиборства;
- динаміку розвитку конфлікту;
- позиції конфліктуючих сторін (мета, потреби, сподівання тощо);
- методи, засоби та форми розв'язання конфлікту.

Алгоритм діагностики конфлікту передбачає наступні процедури.

1. Визначення природи конфлікту.
2. Визначення учасників конфлікту.
3. Визначення позицій суб'єктів конфлікту та їх ролей.

Для визначення природи конфлікту доцільно використати метод **картографії**. Метод картографічного аналізу полягає в графічному відображенні складових компонентів конфлікту, послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту.

На першому етапі проблема описується в загальних рисах і визначається предмет конфлікту. На другому етапі виявляються головні учасники (суб'єкти) конфлікту. Третій етап передбачає перерахування основних потреб і побоювань, які пов'язані з цими потребами. Необхідно з'ясувати мотиви поведінки кожного з учасників у даному питанні. Вчинки людей визначаються їх бажаннями, потребами і мотивами, які теж необхідно визначити.

Графічне відображення потреб, бажань і побоювань учасників конфлікту розширює можливості процесу управління конфліктами і створює умови для прийняття більш раціональних рішень.

Управління конфліктами як складний процес включає такі види діяльності:

- прогнозування конфліктів і оцінювання їх функціональної спрямованості;
- попередження або стимулювання конфлікту;
- регулювання конфлікту;
- вирішення конфлікту.

Крім того, в процесі регулювання конфліктів важливо враховувати деякі технології (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Технології регулювання конфліктів

Технології	Зміст
Інформаційні	Ліквідація дефіциту інформації; виключення помилкової інформації; усунення чуток
Соціально-психологічні	Робота з неформальними лідерами і мікрогрупами; зниження соціальної напруженості та підвищення рівня соціального клімату в колективі
Комунікативні	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії
Організаційні	Вирішення кадрових питань; використання методів стимулювання праці; оптимізація умов взаємодії співробітників

Рішення з управління конфліктом – це вибір дій, які повинна зробити людина (посадова особа) з метою усунути причини, які спричинили конфлікт, або змінити поведінку учасників конфлікту.

Алгоритм прийняття управлінського рішення

1. Вивчення причин виникнення конфлікту. Способи реалізації: спостереження, аналіз документів, бесіда, біографічний метод.
2. Обмеження числа учасників. Способи реалізації: робота з лідерами в мікрогрупах, перерозподіл функціональних обов'язків, заохочення або покарання.
3. Додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів. Способи реалізації: опитування експертів, залучення медіатора, психолога, переговорний процес.
4. Прийняття рішення. Способи реалізації: адміністративний і педагогічний методи.

Тема 8. Методи та форми управління конфліктами

1. Принципи і методи управління конфліктами.
2. Структурні методи управління конфліктами.
3. Міжособистісні методи управління конфліктами (стилі конфліктної поведінки – поступка, компроміс, консенсус, ухиляння, співробітництво).
4. Модель стратегії поведінки особистості в конфлікті Томаса-Кілменна.
5. Внутрішньоособистісні методи управління конфліктами.

У реальній практиці застосування принципів і методів управління конфліктами важливо враховувати закономірності і передумови їх розв'язання: достатня зрілість конфлікту; потреба суб'єктів конфлікту в його розв'язанні; наявність необхідних засобів і ресурсів для розв'язання конфлікту. Врахування закономірностей і передумов дають можливість обрати більш раціональні і адекватні конфліктній ситуації методи та форми її розв'язання.

Існує багато ефективних методів управління конфліктною ситуацією. Основні з них: структурні, міжособистісні, внутрішньо особистісні, персональні, переговори.

Структурні методи – це методи з профілактики та усунення організаційних конфліктів, які виникають через неправильний розподіл повноважень, низький рівень організації праці, недостатню систему мотивації. У рамках цих методів виділяють такі форми управління конфліктами:

- пояснення вимог до роботи;
- використання координаційних та інтегруючих механізмів;
- встановлення загальної організаційної і комплексної мети;
- використання системи винагород.

Окрема людина і будь-яка спільність знаходять свою манеру налагоджування і підтримки відносин з іншими людьми, свій стиль поведінки в конфліктних ситуаціях.

Описали і систематизували ознаки різних стилів американці Кеннет Томас і Ральф Кілменн. Вони також запропонували графічне зображення співвідношення цих стратегій, яке отримало назву сітка Томаса – Кілменна.

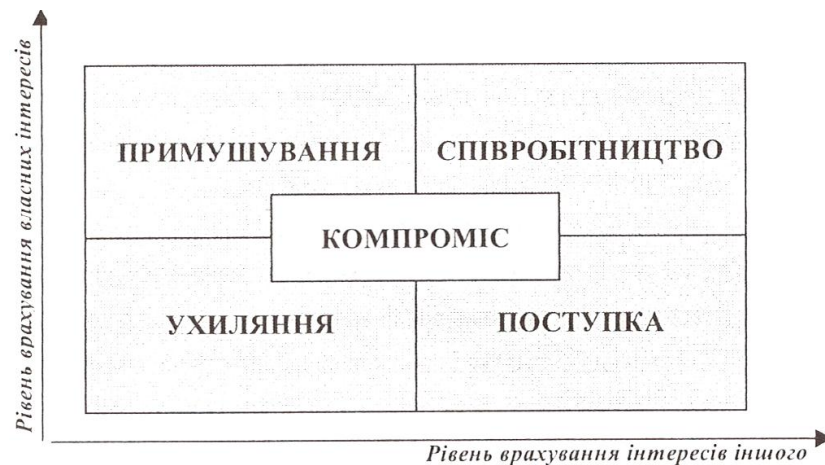


Рис. 3.2. Двомірна модель стилів конфліктної поведінки Томаса – Кілменна

Ухиляння як стиль поведінки в конфліктах характеризується явною відсутністю в залученого до конфліктної ситуації бажання співпрацювати з будь-ким і докласти активних зусиль для здійснення власних інтересів, рівно як піти назустріч опонентам; прагненням вийти з конфліктного поля, піти від конфлікту.

Поступка (пристосування) як стиль пасивної поведінки відрізняється схильністю учасників конфлікту пом'якшити, згладити конфліктну ситуацію, зберегти або відновити гармонію у взаємостосунках за допомогою поступливості, довір'я, готовності до примирення. На відміну від ухиляння цей стиль припускає в більшій мірі враховувати інтереси опонентів і не уникати сумісних з ними дій.

Конфронтація (примушування) по своїй спрямованості орієнтована на те, щоб, діючи активно і самостійно, добиватися здійснення власних інтересів без урахування інтересів інших сторін, які безпосередньо беруть участь в конфлікті, а то і в збиток їм.

Співробітництво, як і конфронтація, націлене на максимальну реалізацію учасниками конфлікту власних інтересів. Але на відміну від конфронтаційного стилю співробітництво припускає не індивідуальний, а сумісний пошук такого рішення, яке відповідає прагненням всіх конфліктуючих сторін.

Компроміс займає серединне місце в сітці стилів конфліктної поведінки. Він означає готовність учасника (учасників) конфлікту до врегулювання розбіжності на основі взаємних поступок, досягнення часткового задоволення своїх інтересів.

Внутрішньоособистісні методи управління конфліктами полягають в умінні правильно організовувати свою власну поведінку і виражати свою точку зору, не викликаючи при цьому психологічної захисної реакції з боку опонента. Персональні методи управління конфліктами акцентують увагу на можливостях суб'єкта (керівника) активно протистояти конфліктам і використовувати особові (персональні) способи управління конфліктом (адміністративні, соціально-психологічні) залежно від стилю керівництва (авторитарного, демократичного, ліберального)

Тема 9. Попередження і регулювання конфліктів

1. Прогнозування і профілактика конфліктів в організації: сутність, підходи та напрями.

2. Зміни в організаційних структурах управління.
3. Профілактика конфліктів за стратегією управління персоналом.
4. Управління компетенцією працівників.
5. Управління поведінкою особистості для запобігання конфлікту.
6. Підтримка співробітництва.
7. Соціально-трудові конфлікти: форми протікання та методи подолання.

Профілактика конфліктів – це сукупність напрямів, методів управління організацією, які зменшують вірогідність виникнення конфліктів. У зв'язку з існуванням об'єктивних і суб'єктивних причин виникнення конфліктів передбачається два підходи до їх профілактики :

- 1) усунення об'єктивних причин;
- 2) управління поведінкою співробітників відповідно з прийнятими нормами поведінки.

Основні напрями профілактики конфліктів полягають у раціональній побудові системи управління організацією та її персоналом, а також в урахуванні перспектив і стратегічних підходів у цій роботі.

Розглянемо напрямки профілактики конфліктів з урахуванням сучасних тенденцій в управлінні організаціями. До цих напрямів належать:

- залучення керівників середньої ланки управління до спільного пошуку рішень;
- удосконалення організаційних структур управління;
- розробка варіантів стратегії управління персоналом в організації;
- управління компетенцією співробітників.

Удосконалення організаційних структур управління є одним з напрямів профілактики конфліктів. Недоліки в організаційних структурах управління часто є об'єктивними причинами конфліктів. У цьому розділі зупинимося лише на новому напрямі побудови структур управління – створенні мережі малих підприємств (мережа МП), завдяки чому знижується конфліктна складова в управлінні організацією.

У практиці діяльності організацій останнім часом все більшого поширення набуває такий підхід у роботі з персоналом, за якого працівники виступають як один з найголовніших ресурсів організації. При цьому виникає об'єктивна необхідність у розробці стратегії управління персоналом (СУП). СУП ґрунтується на кадровій політиці організації.

Кадрова політика – це сукупність положень, принципів, методів роботи з кадрами з метою створення виробничого колективу, який би відповідав необхідним вимогам. Цей управлінський вплив формується за існуючих обмежень на фінансові й трудові ресурси, діючу систему факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегія управління персоналом (СУП) організації являє собою довгостроковий напрям у роботі з персоналом, який передбачає розроблення рішень для досягнення мети організації з формування висококваліфікованого, творчого кадрового потенціалу.

Управління компетенцією працівників як напрям профілактики конфліктів є частиною управлінської діяльності, пов'язаної з кваліфікацією персоналу. Суть її полягає у використанні узагальненого показника кваліфікації спеціалістів у вигляді компетенції.

Компетенція або кваліфікація – це сукупність знань, вмінь і навичок, засобів спілкування та досвіду творчої діяльності персоналу.

Знання – це сукупність результатів освіти особистості; вміння та навички – результати досвіду роботи і навчання; засоби спілкування – комунікативні можливості персоналу; творча діяльність базується на сукупності знань, умінь та навичок.

Управління поведінкою – це система заходів з формування принципів і норм поведінки людей в організації, завдяки яким досягається поставлена мета у визначені терміни і з розумними витратами. Управління поведінкою співробітників розглядатимемо з позицій теорії ролей, відповідно з якою правила поведінки зумовлюються посадою співробітника. Профілактика конфліктів може бути реалізована у вигляді впливу на поведінку особистості в

організації для приведення у відповідність організаційних ролей працівників з їхніми функціями.

Надійний шлях попередження конфлікту – налагоджування і зміцнення співпраці. Конфліктологами розроблений ряд методів підтримки і розвитку співпраці, а саме:

- згода, яка полягає в тому, що можливого супротивника залучають до спільної діяльності;
- практична емпатія, яка припускає «входження» в стан партнера, розуміння його труднощів, вираз співчуття йому і готовності допомогти;
- збереження репутації партнера, поважне ставлення до нього, хоча інтереси обох партнерів зараз і розходяться;
- взаємне доповнення партнерів, яке полягає у використуванні таких рис майбутнього суперника, якими не володіє перший суб'єкт;
- виключення соціальної дискримінації;
- нерозділення заслуг;
- психологічний настрій;
- психологічне «погладження».

Ідея соціального партнерства привертає до себе все більше уваги представників самих різних суспільних прошарків. Про це все частіше говорять державні діячі, підприємці, профспілкові лідери, лідери політичних об'єднань. Річ у тім, що в основі соціального партнерства лежить не лише ідея розподілу відповідальності між представниками трудящих, роботодавців і урядом за результати рішень, але й механізм послаблення монополії державних органів влади на управління економікою, їх піклування всіма верствами населення. Тому соціальне партнерство для країн перехідного періоду являється надзвичайно важливим і необхідним компонентом становлення ринкової економіки.

В практику регулювання соціально-трудових відносин в Україні з кінця 1991 року ввійшов термін «соціальне партнерство».

Соціальне партнерство представляє собою такий тип і систему відношень між роботодавцями і робітниками, при яких в рамках соціального світу забезпечується погодження їх важливіших соціально-трудових інтересів.

Методом вирішення соціальних конфліктів у межах соціального партнерства є компроміс, узгодження інтересів роботодавців і найманих працівників, а не протистояння і ліквідація приватної власності на засоби виробництва. Іншими словами, соціальне партнерство передбачає вирішення соціальних конфліктів не революційним шляхом, а шляхом мирних переговорів і взаємних поступок.

Трудовий конфлікт – вид соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини і умови їх забезпечення.

Серед форм розв'язання трудового конфлікту виділяють: виступи на зборах трудового колективу; проведення демонстрацій; звертання в пресу, на радіо і телебачення; звернення до вищого керівництва, до народних депутатів, партій; пред'явлення вимог через профспілковий комітет; звернення в комісію по трудових суперечках; організацію пікетів; страйки, які розглядаються більшістю працюючих як найефективніший засіб боротьби за свої права.

Тема 10. Стратегія розв'язання конфліктів

1. Раціонально-інтуїтивна модель оволодіння конфліктною ситуацією (за Дж. Гр. Скотт).
2. Переговори як універсальний спосіб розв'язання конфліктів.
3. Метод «принципових переговорів» Р. Фішера і У. Юрі.
4. Моделі поведінки особистості в процесі переговорів.
5. Технології стратегій і тактик в переговорному процесі.
6. Медіація в переговорному процесі.

Одним із методів розв'язання конфлікту є раціонально-інтуїтивний метод, запропонований американським ученим Джіні Грехем Скотт. Із самого початку цей метод залучає до роботи свідомість і інтуїцію при здійсненні вибору

способу дії в конфліктній ситуації. Цей підхід ґрунтується на оцінці обставин, характерів, інтересів і потреб залучених в конфлікт людей, а також власних цілей, інтересів, потреб.

Основний спосіб вживання раціонально-інтуїтивного підходу до управління конфліктом полягає в тому, щоб

- 1) розглядати будь-яку конфліктну ситуацію як проблему або потенційну проблему, яка чекає свого вирішення;
- 2) підібрати відповідний метод вирішення проблем, користуючись арсеналом можливих стратегічних засобів контролю конфліктних ситуацій;
- 3) вибравши відповідний метод, визначити кращий спосіб його вживання.

Як метод рішення конфліктів **переговори** – це набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для конфліктуючих сторін.

Щоб переговори стали можливими, необхідне виконання певних умов:

- існування взаємозалежності сторін, що беруть участь в конфлікті;
- відсутність значущих відмінностей по силі у суб'єктів конфлікту;
- відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
- участь сторін, які реально можуть ухвалювати рішення в ситуації, що склалася.

Менеджер може брати участь в переговорах в різних ролях: як представник більш високої інстанції; учасник конфлікту у складі однієї із сторін; посередник, медіатор.

Правильно організовані переговори проходять декілька етапів:

- 1) підготовка до початку переговорів;
- 2) початок переговорів і попередній вибір позицій учасників;
- 3) пошук компромісного рішення;
- 4) завершення переговорів.

У Гарвардському проекті з переговорів американськими вченими Р.Фішером і У.Юрі розроблений метод переговорів, який призначений для ефективного і дружнього досягнення розумного результату. Цей метод отримав назву принципові переговори, або переговори по суті. Він полягає в тому, щоб

вирішувати проблеми на основі їх якісних властивостей, тобто виходячи з суті справи, а не торгуватися з приводу того, на що може піти чи ні кожна із сторін. Цей метод припускає прагнення до знаходження взаємної вигоди там, де тільки можливо, а там, де інтереси не співпадають, доречно наполягання на такому результаті, який базувався би на якихось справедливих нормах незалежно від волі кожної із сторін. Метод принципів переговорів може бути зведений до чотирьох пунктів:

1. Зробіть розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів.
2. Розмежуйте заявлені позиції і реальні інтереси.
3. Не використовуйте тиск, знижуючи тим самим творчий потенціал переговорів.
4. Наполягайте на використування об'єктивних критеріїв.

Моделі поведінки в переговорному процесі учасників конфліктної взаємодії і результат цього процесу багато в чому залежатимуть від вибраної кожним з них стратегії. Такими стратегіями є:

- виграш-програш – виграш за рахунок програшу опонента;
- програш-виграш – відхід від конфлікту, поступка опоненту;
- програш-програш – самопожертвування в ім'я загибелі суперника;
- виграш-виграш – досягнення взаємовигідних угод.

Найширше вживання в переговорних процесах одержали наступні тактики поведінки.

1. «Видима співпраця». Дана тактика може бути використана в стратегіях «виграш–програш» або «програш–програш». Вона характеризується тим, що партнер, який обрав тактику «видимої співпраці», заявляє про свою готовність співробітничати, створює видимість конструктивної поведінки.

2. «Дезорієнтація партнера». Основною метою тактики дезорієнтації є примушення партнера до дій у напрямі ваших власних інтересів. Така тактика наперед планується і характеризується такими прийомами, як: критика

конструктивних думок партнера, використання несподіваної інформації, обман, загрози, блеф та ін.

3. «Провокація відчуття жалості у партнера». Основною метою такої тактики є усиплення пильності суперника, зниження його активності, підштовхування на поступки. Ці цілі досягаються вживанням таких прийомів, як: «виливання душі», створення образу беззахисної, слабкої людини, скарги на страждання, незаслужені образи.

4. Ультимативна тактика. Вона характеризується пред'явленням ультиматуму на самому початку переговорів.

Ультиматум – це вимоги, що пред'являються одним з учасників конфлікту іншому в категоричній формі з вказівкою конкретних термінів виконання цих вимог і загрозою вживання заходів впливу в разі відмови.

5. «Тактика вичавлювання поступок». Ця тактика відрізняється від ультимативної тим, що вимоги пред'являються супернику не відразу, а поетапно. Причому кожна з вимог, що пред'являються, представляється як вичерпна.

6. Тактика лавірування резервами поступок. Для успішної реалізації стратегічних цілей переговорного процесу, особливо роблячи ставку на стратегію «виграш–виграш», важливо знати резерви поступок. Резерв власних поступок створюється на основі аналізу балансу інтересів в конфлікті і співвідношення сил і засобів протиборчих сторін. Цей резерв ділиться на кількість поступок і прораховуються умови використання кожної з них.

Посередництво – це участь у конфлікті третьої, нейтральної сторони з метою оптимізації процесу переговорів і знаходження такого рішення, яке б задовольняло обидві сторони.

Посередник – це особа (організація), при безпосередній участі якої ведуться переговори. Посередник визначає чинники стримування сторін і керує ними: визначає допустимий час для обговорення питань, можливі шляхи до компромісу, пропонує способи ухвалення рішення.

У всьому світі медіація є однією з найпопулярніших форм урегулювання конфліктів. Медіація (від лат. Mediation - посередництво) - це приватне та конфіденційне використання посередників для виходу з конфліктної ситуації. Вона дає можливість уникнути втрати часу в судових розглядах та додаткових і непередбачуваних матеріальних витрат.

Медіація – це процес, в якому нейтральна третя сторона, медіатор, допомагає вирішити конфлікт, сприяючи виробленню добровільної угоди між конфліктуючими сторонами. Медіатор полегшує процес спілкування між сторонами, допомагає глибше зрозуміти їхні позиції та інтереси, шукає ефективні шляхи вирішення проблеми, надаючи можливість сторонам дійти власної згоди.

Тема 11. Роль керівника в управлінні конфліктами.

1. Керівник як суб'єкт конфлікту.
2. Основні причини конфліктів у системі «Керівник – колектив».
3. Керівник – посередник у конфлікті.
4. Рекомендації керівникам та підлеглим щодо вирішення конфліктних ситуацій у системі «Керівник-колектив».
5. Конфліктність під час упровадження інновацій.

Конфліктологію як предмет спеціалізації при підготовці менеджерів можна розуміти як управління поведінкою персоналу в умовах конфлікту.

Впливати на ту або іншу конфліктну ситуацію, вносити свій внесок в залагоджування конкретного конфлікту можуть (і не безрезультатно) різні суб'єкти управління.

У залагоджуванні конфліктів, при управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях виняткова, по суті вирішальна роль належить керівнику. Керівник звичайно наділений певними повноваженнями, володіє тим або іншим об'ємом влади, отже, має нагоду впливати на своїх підлеглих, у тому числі на їх

поведінку в конкретному конфлікті – організаційному, соціально-трудовому або емоційному.

Потрібно пам'ятати, що керівник в умовах конфлікту може опинитися щонайменше в двох положеннях – або суб'єкта, прямого учасника конфлікту, або посередника, арбітра, примирителя сторін.

До порушень службової етики відносяться такі негативні якості: грубість, зарозумілість і неповага, що проявляються по відношенню до людей; невиконання обіцянок і будь-який обман; зловживання своїм статусом, приховування невикладної для себе інформації, нетерпимість до думки інших, відмінної від власної, і т.п. Ці якості переважно властиві людям з деформованою волею, погано вихованим, які не володіють навиками елементарної культури спілкування, схильним до приниження гідності підлеглих, до затиску критики на свою адресу.

Керівник зобов'язаний дотримуватись загальноприйнятих норм, які становлять культуру спілкування. Він повинен стримувати свій темперамент, демонструвати витримку і гідність. Залученому в конфлікт керівнику треба неодмінно опанувати управлінським психозом, спрямувати свої зусилля не на те, щоб за всяку ціну взяти верх в протистоянні, а на те, щоб відшукати найкоротший і найменш хворобливий шлях до відновлення взаємоповаги і довіри. Керівник, слідуючи гуманістичним вимогам нашого часу, зобов'язаний дбайливо відноситися до особистості, поважати її гідність, ні в якій формі не припускати приниження людини.

Ті конфлікти, що пов'язані з порушенням законодавчої бази, виявляють, з одного боку, правову безграмотність, а з іншого, – спроби деяких керівників (особливо з числа несумлінних підприємців) обійти закон, проявити свавілля.

Необ'єктивність керівника, що викликає конфлікт, може бути слідством як заниженої, так і завищеної оцінки діяльності і поведінки підлеглих співробітників.

Правилами керівника в управлінні конфліктами повинні бути прагнення і навички конструктивного впливу на персонал в будь-яких конфліктних

ситуаціях, поєднання принципової вимогливості до підлеглих з умінням приділяти максимум уваги морально-психологічному стану персоналу, зважати на особливості характеру, інтереси і думки співробітників.

Часто як посередник виступає керівник.

Посередник-керівник не може не враховувати вплив соціального середовища на формування конфліктних відносин і поведінку опонентів, зацікавленості свідків конфлікту в тому або іншому його результаті, а також обставин, які або «розжарюють» пристрасті, або, навпаки, є стримуючим чинником. При цьому сприйняття ним конфліктної ситуації повинне бути вільним від суб'єктивних оцінок і спотворених уявлень. Не принесе користі як недооцінка, так і переоцінка значущості даного конфлікту; його слід розуміти таким, яким він є насправді.

Правила для керівника, що виконує роль посередника наступні.

По-перше, сприймати конфлікти як природний прояв людського спілкування, нормальний спосіб соціальної взаємодії і відносин людей, зайнятих спільною діяльністю. *По-друге*, вміти аналізувати конфліктні ситуації, визначати справжні причини виникаючих конфліктів, цілі і особливості поведінки протиборствующих сторін. *По-третє*, володіти механізмом управління конфліктами, набором відповідних прийомів та процедур, навиками конструктивного впливу на персонал в конфліктних умовах; по можливості спрямовувати конфлікти у функціонально-позитивне русло і зводити до мінімуму їх негативні наслідки; всебічно оцінювати підсумковий результат конфлікту, його значущість і вплив на окремих осіб, групи працівників, колектив в цілому.

Керівник повинен володіти якостями, які в загальному вигляді можна охарактеризувати таким чином:

- організатор трудового процесу;
- фахівець, компетентний у вирішенні задач ввіреного підрозділу;
- людина високої культури поведінки, що володіє знаннями і навичками в області етики ділових відносин.

Невід'ємною складовою частиною вказаних функцій управління є виконання керівником задач координаційного характеру:

- представницької, тобто функції захисту інтересів колективу перед вищестоящим керівництвом і зовнішнім оточенням (діловими партнерами, споживачами і т. ін.);
- мотиваційної, тобто функції проведення в підрозділі ефективної мотиваційної політики, розподілу робіт між співробітниками з урахуванням їх інтересів, прояву ініціативи повести колектив на вирішення проблем і т. ін.;
- консультативної, тобто функції щодо надання необхідної допомоги підлеглим у вирішенні задач, причому ця допомога повинна виражатися в конкретних професійних консультаціях, підкріплених щирим бажанням керівника на ділі сприяти співробітникам.

Етика ділових відносин припускає, що керівник володіє наступним інструментарієм.

По-перше, знання способів профілактики, попередження і усунення конфліктів, а також володіння навичками практичного використання вказаних способів.

По-друге, уміння правильно вести ділову бесіду.

По-третьє, керівник повинен володіти навичками проведення критичного розбору діяльності підлеглих співробітників.

По-четверте, від керівника вимагається поєднувати ділову активність з повноцінним відпочинком, шукати задоволення в роботі, разом з підлеглими радіти успіхам і засмучуватися невдачам, знімати психофізіологічне перенапруження, переривати позитивними емоціями ланцюг стресових ситуацій, влаштовувати психологічні паузи при гострих конфліктах.

Тема 12. Сфери розгортання конфліктів

1. Рольові конфлікти.
2. Конфлікти в суспільстві.

3. Економічні конфлікти.
4. Політичні конфлікти.
5. Конфлікти духовної сфери.
6. Конфлікти в організації.
7. Управлінські конфлікти.
8. Глобальні і регіональні конфлікти.
9. Особливості і передумови сімейних конфліктів.
10. Юридичний конфлікт.
11. Міжетнічні конфлікти.

Ефективність взаємодії учасників залежить від того, наскільки вони розуміють ролі один одного, адекватно усвідомлюють очікування, сформовані в групі, і вимоги до виконання цих ролей, і наскільки їх рольова поведінка відповідає цим вимогам. При відсутності цих характеристик виникають рольові конфлікти.

Зазвичай під **рольовим конфліктом** мають на увазі ситуацію суперечливих або несумісних очікувань (вимог), яким піддається особистість, яка виконує ту чи іншу роль, займаючи певне положення в системі соціальних зв'язків і взаємин (функціонально-рольові, ділові, особисті тощо відносини).

У літературі описані наступні основні види рольових конфліктів: міжрольовий (інтерролевий), внутрішньорольовий (інтраролевий) і особистісні рольові конфлікти.

Об'єктивною основою виникнення конфліктів у суспільстві є наявність у ньому сукупності соціальних взаємовідносин особливого роду – між націями, державами, класами (соціальними групами).

Під **конфліктами в суспільстві** розуміють конфлікти у різноманітних сферах суспільного життя (економічного, політичного, соціального, духовного), в якому відбувається зіткнення інтересів, цінностей, поглядів і цілей окремих специфічних суб'єктів соціальних взаємовідносин – націй, держав, класів, партій, спілок тощо.

Конфлікти в суспільстві поділяються на чотири основні групи: економічні, політичні, соціальні, духовні.

Економічні конфлікти виникають між суб'єктами соціальної взаємодії на підставі зіткнення економічних інтересів. Головним фактором, який визначає економічні конфлікти, є відносини власності. При цьому боротьба йде за розподіл впливу в сфері економіки: економічні ресурси, ринки збуту, пріоритет у виробництві товарів тощо. Основними суб'єктами економічних конфліктів є держави, фінансові корпорації, економічні союзи, організації та ін.

Об'єктивні передумови виникнення політичних конфліктів полягають у політичних відносинах, ядром яких є відносини влади. **Політичні конфлікти** – це протиборство суб'єктів соціальної взаємодії (націй, держав, класів, політичних партій, організацій тощо) на основі протилежних політичних інтересів, цінностей, поглядів і цілей, які обумовлені положенням і роллю влади.

Конфлікти у духовній сфері суспільства (духовні конфлікти) виникають на основі протиріч, які виникають у процесі виробництва, розподілу та споживання духовних цінностей. Такі конфлікти охоплюють сферу громадської свідомості, науку, релігію, літературу, мистецтво, а також соціальні інститути, які керують цими явищами.

Соціальні конфлікти – це особлива форма протиборства громадян з владними структурами, що зумовлена обмеженням інтересів громадян, а також порушенням їх прав і гарантій у соціальній сфері.

Конфлікти в організації – це конфлікти, які виникають між суб'єктами соціальної взаємодії всередині організації. Особливе місце в управлінні організаційними конфліктами займає їх прогнозування і попередження на основі контролю рівня соціальної напруженості.

Конфлікти у сфері управління – це конфлікти, які виникають у системах соціальної взаємодії суб'єктів та об'єктів управління.

Протиріччя в сфері управлінських стосунків досить різноманітні і мають деякі особливості. Основним є протиріччя між формальними груповими

нормами (бюрократичними правилами) системи управління і потребами у свободі дій і самовираженні суб'єктів управління. Це основне протиріччя дає змогу виділити ряд інших: протиріччя кар'єри; підбору і розстановки кадрів; делегування повноважень; протиріччя, які пов'язані з порушенням функцій об'єктів управління тощо.

Під **глобальними конфліктами** слід розуміти конфлікти, обумовлені глобальними проблемами сучасності, які зачіпають інтереси всього людства і несуть загрозу існуванню цивілізації.

Під **регіональними конфліктами** розуміють конфлікти, які виникають на основі протиріч, що складаються між окремими державами, коаліціями держав або окремими регіональними суб'єктами соціальної взаємодії всередині держави, і охоплюють великі географічні і соціальні простори.

Сімейні конфлікти є найбільш розповсюдженими в суспільному житті. Унікальність сімейних стосунків зумовлює не тільки специфіку виникнення і проходження сімейних конфліктів, але й відбивається на соціальному та психічному здоров'ї усіх її членів.

Сімейні конфлікти – це протиборство між членами сім'ї на основі зіткнення протилежно спрямованих мотивів, поглядів та інтересів.

Юридичним конфліктом є такий конфлікт, який важко долається, викликаний несумісністю поглядів, інтересів, цілей та потреб суб'єктів та учасників юридичної діяльності, в якому спір так чи інакше пов'язаний з правовими відносинами сторін, де суб'єкти, мотивація їхньої поведінки, об'єкт конфлікту мають правові ознаки, а сам конфлікт має правові наслідки.

Особливості юридичного конфлікту:

- а) зв'язаність конфлікту правовими відносинами, наявність правових ознак суб'єктів чи об'єкта конфлікту;
- б) можливість вирішення правовими засобами;
- в) галузева визначеність конфлікту;
- г) наявність юридичних наслідків;

г) можливість застосування примусових засобів у процесі вирішення конфлікту;

д) вирішення конфлікту в межах спеціальної юридичної процедури

Міжетнічний конфлікт – це конфлікт між представниками етнічних громад, які зазвичай проживають в безпосередній близькості в будь-якій державі. Оскільки «національність» в українській мові зазвичай означає те ж, що і «етнічна приналежність», то його іноді називають міжнаціональний конфлікт.

Етноконфлікт - конфлікт між групами людей, що належать до різних етносів. Це особлива форма соціального або політичного конфлікту, який володіє деякими особливостями:

- в конфліктуючих групах вбачається поділ за етнічною ознакою;
- боку шукають підтримки в етнічно спорідненої чи етнічно дружньому середовищі;
- в окремих видах етноконфлікт етнічний фактор прагне до політизації;
- нові учасники солідаризуються з однієї зі сторін конфлікту виходячи із загальної етнічної ідентичності, навіть якщо ця позиція їм не близька;
- етноконфлікт найчастіше не є ціннісними і відбуваються навколо тих чи інших об'єктів і інтересів груп.

5. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		281 «Публічне управління та адміністрування»	051 «Економіка»
1.	Конфліктологія як наука	2	1
2.	Історія розвитку конфліктології	2	1
3.	Конфлікт як соціальний феномен	2	1
4.	Конфліктна ситуація та інцидент	2	-
5.	Психологія конфлікту	4	1
6.	Динаміка і механізми конфлікту	2	2
7.	Процес управління конфліктами	2	2
8.	Методи та форми управління конфліктами	2	1
9.	Попередження і регулювання конфліктів	2	2
10.	Стратегія розв'язання конфліктів	4	2
11.	Роль керівника в управлінні конфліктами	2	1
12.	Сфери розгортання конфліктів	2	-
	Всього	28	14

Практичне заняття 1. Конфліктологія як наука

1. Конфліктологія як наука.
2. Напрями дослідження конфліктології (філософсько-соціальний, організаційно-соціологічний, індивідуально-психологічний).
3. Основні принципи дослідження конфліктів.
4. Методи дослідження конфліктології.

Питання для обговорення:

1. Коли виникла конфліктологія як самостійна галузь науки?
2. Визначте предмет конфліктології.
3. В чому полягає особливість структури конфліктології?
4. Які методи використовує конфліктологія?
5. Яке місце посідає конфліктологія в системі соціального знання?
6. Які завдання стоять перед конфліктологією на сучасному етапі?
7. Який зв'язок між принципами і методами дослідження конфліктів?
8. Чи можлива диференціація конфліктології по галузям?

9. Коли і де виникає конфліктологічна практика?

Практичне завдання 2. Історія розвитку конфліктології

1. Історія накопичення знань про конфлікти (античність, Середньовіччя, Новий час, початок класичного періоду)
2. Становлення конфліктології як науки (К.Маркс, Г.Зіммель, М.Вебер, Т.Парсонс, Л.Козер).
3. Сучасні концепції конфліктів (Р.Дарендорф, К.Боулдінг, А.Турен, Дж.Г.Скотт).

Питання для обговорення:

1. Чи могла конфліктологія виникнути до XX ст.?
2. Чому конфліктологічна думка розвивалась у рамках філософії?
3. Які фактори лежали в основі еволюції конфліктологічних поглядів в історії філософії?
4. У чому специфіка поглядів на конфлікти у Давньому Світі?
5. Чим характеризуються середньовічні погляди на конфлікти?
6. Які суттєві особливості мали погляди на конфлікт мислителі епохи Відродження?
7. Зробіть змістовний аналіз конфліктологічних ідей представників Нового часу та Просвітництва.
8. У чому полягає виключність етапу другої половини XIX - початок XX ст. в еволюції конфліктологічних ідей?
9. Які сучасні концепції конфлікту ви знаєте?
10. Зробіть порівняльний аналіз поглядів Л.Козера і Р.Дарендорфа.
11. Розкрийте сутність загальної теорії конфлікту К.Боулдінга.

Практичне заняття 3. Конфлікт як соціальний феномен

1. Зміст поняття «конфлікт».
2. Мотиви і позиції учасників конфлікту.

3. Структурна модель конфлікту.
4. Функціональні і дисфункціональні наслідки конфлікту.
5. Типологізація конфліктів.

Питання для обговорення:

1. Зробіть порівняльний аналіз різних дефініцій конфлікту.
2. У чому сутність структурно-функціональної моделі конфлікту?
3. Дайте визначення основних структурних елементів конфлікту.
4. Які існують типології та класифікації конфліктів? Яке їх призначення?
5. Назвіть функціональні наслідки конфлікту.
6. Визначте дисфункціональні наслідки конфлікту.

Ситуаційні задачі

Завдання 1

Відповісти на питання, наведені у кінці кожної ситуації.

Ситуація 1.

Ви нещодавно призначені менеджером по кадрах. Ви ще погано знаєте співробітників фірми, співробітники ще не знають вас в обличчя. Ви ідете на нараду до генерального директора. Проходите біля кімнати, призначеної для паління, і помічаєте двох співробітників, які палять і про щось жваво розмовляють. Повертаючись з наради, яка тривала одну годину, ви знову бачите тих же співробітників там же за бесідою.

Як би ви поступили у даній ситуації? Поясніть свою поведінку.

Ситуація 2.

Ви начальник відділу. У відділі напружена ситуація, зриваються строки виконання робіт. Не вистачає співробітників. Відїжджаючи у відрядження, ви випадково зустрічаєте свою підлеглу – молоду жінку, яка вже два тижні знаходиться на лікарняному. Але ви знаходите її у гарному вигляді. Вона когось нетерпляче зустрічає в аеропорту.

Як би ви поступили у даній ситуації? Поясніть свою поведінку.

Ситуація 3.

Одна співробітниця висловлює інші претензії з приводу багаточисельних і часто повторюваних помилок у роботі. Друга співробітниця сприймає претензії за образу. Між ними виникає конфлікт.

У чому причина конфлікту? Визначте конфліктну ситуацію.

Ситуація 4.

Керівник прийняв на роботу спеціаліста, який повинен працювати у його заступника. Прийом на роботу не був узгоджений із заступником. Через певний період проявилась нездатність прийнятого робітника виконувати свої обов'язки. Заступник у службовій записці доповідає про це керівнику...

Як би ви поступили на місці керівника? Програйте можливі варіанти.

Ситуація 5.

У відповідь на критику з боку підлеглого, яка прозвучала на службовій нараді, начальник почав чіплятися до нього через дрібниці та посилив контроль за його службовою діяльністю.

У чому причина конфлікту? Визначте конфліктну ситуацію.

Завдання 2.

Визначити основні елементи та етапи розвитку конфлікту.

Ситуація “Студенти”

Студентська група 3-го курсу за результатами навчання була визнана кращою групою інституту і наказом ректора нагороджена премією. Через декілька днів після цього ректор інституту зустрів чотирьох студентів цієї групи, які палили на сходах у коридорі. Паління у стінах учбового закладу заборонялось. Ректор наказом оголосив догану усім чотирьом студентам за порушення дисципліни. Коли настав строк отримання премії, з'ясувалось, що цієї четвірки (вони відмінники) у списку премійованих не було. Четвірка обурилась. Група підтримала своїх товаришів і вирішила відправити до декана делегацію з проханням видати їм премію. Декан сказав, що не може задовольнити їх прохання. Делегація направились до ректора, який прийняв їх,

але задовольнити прохання відмовився. Через деякий час на передсвятковому інститутському вечорі студенти розіграли ситуацію, у якій декан та ректор були показані у кумедному і безглуздому вигляді. Дуже швидко після цього староста групи Семенов був звільнений. Поставлене за провину порушення було незначним, і студенти вирішили, що він був звільнений у зв'язку з цією історією. Їх спроби добитися відновлення Семенова на посаді старости не дали позитивних результатів.

З призначенням нового старости цієї групи у деканата виникли труднощі. Студентка Вольська відмовила на пропозицію стати старостою. Її прикладу дотримався потім наступний претендент, теж відмовив. В кінці кінців, старостою був призначений Коротков, який не мав авторитету серед групи. Група відповіла на це колективним бойкотом Короткову. В результаті вона повністю не з'явилась на залік до викладача, який працював на кафедрі, де керівником був декан. Провина за це була покладена студентами на Короткова. Проте всі, хто не з'явився, були не допущені викладачем до іспиту. За цим слідувало недопущення до складання іспитів з інших дисциплін. Над студентами з'явилася загроза залишитись без стипендії у наступному семестрі.

При розборці ситуації, що склалася, студенти звинуватили викладача у формалізмі та жорстокості і вимагали його заміни. По інституту поширювались чутки про одну та іншу сторони. Декан поставив перед ректором питання про розформування групи. Таким чином, найкраща група інституту за короткий час перетворилась у найгіршу.

В кінці кінців, було скликане засідання групи із запрошенням декана та ректора. Після бурхливої та відвертої розмови знайшли таке рішення. Студенти допускаються до складання іспитів. Залік та іспит з предмету, на який вони не з'явилися, складуть у кінці сесії. Викладач залишиться той же. Питання про преміювання студентів, які палили, більше підніматися не буде, але у подальшому вирішення питання про стипендії, винагороди буде за участю представників студентства. Колишній староста на цю посаду не повернеться, проте групі надається можливість висунути дві-три кандидатури, і деканат

призначить старостою одну з них. І, на кінець, в учбовому корпусі будуть відведені спеціальні місця для паління.

У подальшому життя групи повернулось у нормальне русло. Група добре склала сесію і знову стала найкращою в інституті. Відбулася лише одна втрата: Коротков перевівся до іншого інституту.

Практичне заняття 4. Конфліктна ситуація та інцидент

1. Поняття конфліктної ситуації.
2. Потенціал напруження.
3. Поняття інциденту.
4. Поняття та типологія конфліктогенів.
5. Управління конфліктною ситуацією.
6. Основні учасники конфліктної ситуації та вирішення конфліктних ситуацій у колективі.

Питання для обговорення:

1. Що відрізняє конфлікт від конфліктної ситуації?
2. Конфліктні стосунки – які вони?
3. Опишіть, що являє собою особова толерантність.
4. Назвіть передумови виникнення конфліктних ситуацій.
5. Які форми інциденту ви знаєте?
6. Після інциденту для сторін які можливі варіанти позицій?

Практичне заняття 5. Психологія конфлікту

1. Психологічна структура особистості.
2. Індивідуально-психологічні особливості суб'єктів конфліктів.
3. Теорії поведінки особистості у конфліктній взаємодії (К.-Г. Юнг, К.Р. Роджерс, Е. Берн).
4. Типи поведінки особистості в конфліктній ситуації.
5. Особливості сприйняття конфліктної ситуації.

6. Когнітивні і емоційні аспекти конфліктів: психологічні бар'єри; комплекси неповноцінності; самоствердження; амбітність.
7. Конфлікти і агресія. Фрустрація. Криза. Стрес.
8. Взаємозв'язок внутрішньоособових і міжособистісних конфліктів.
9. Технології ефективного спілкування і раціональної поведінки в конфлікті.
10. Методи визначення соціально-психологічного клімату в колективі.
11. Соціометрія.

Питання для обговорення:

1. Назвіть основні моделі поведінки в конфлікті.
2. Хто розробив двомірну модель стилів конфліктної поведінки?
3. Охарактеризуйте умови, за яких учасник конфлікту обирає: стиль боротьби; стиль відходу; стиль компромісу; стиль поступки; стиль співпраці.
4. Які основні типи конфліктних особистостей ви знаєте?
5. У чому полягає небезпека конформістської моделі поведінки особистості в конфлікті?
6. Які технології ефективного спілкування і раціональної поведінки в конфлікті ви знаєте?
7. Що таке раціонально-інтуїтивна модель розв'язання конфліктів Дж.Гр.Скотт?
8. Які існують правила самоконтролю емоцій?
9. Які тести досліджують психологію учасників конфлікту?
10. Як можуть вплинути на поведінку особистості і на виникнення конфлікту її нереалізована потреба у самоповазі?

Практичне заняття 6. Динаміка і механізми конфлікту

1. Причини виникнення конфліктів.
2. Теорії механізмів виникнення конфліктів (за формулами «А», «Б», «В»).

3. Етапи і фази конфлікту.
4. Циклічність фаз конфлікту.
5. Співвідношення фаз і етапів конфлікту залежно від можливості його розв'язання.

Питання для обговорення:

1. Розкрийте сутність процесуально-динамічного аналізу конфлікту.
2. У чому полягає загальна схема розвитку конфлікту?
3. Дайте характеристику основних стадій розвитку конфлікту.
4. Сформулюйте необхідні та достатні умови виникнення конфлікту.
5. Чим характеризується передконфліктна стадія?
6. У чому сутність ескалації конфлікту?
7. Які існують фази конфліктної взаємодії?
8. Що таке циклічність конфлікту?
9. Як пов'язані етапи, фази конфлікту та можливості його врегулювання?

Ситуаційні задачі

Ціль заняття. Розвиток у здобувачів навичок аналізу конфліктів між суб'єктами соціальної взаємодії на основі застосування формул (А, Б, В) та пошук варіантів вирішення конфліктних ситуацій.

Завдання. Визначити природу конфлікту (тип А, Б, В) з повним описом складових відповідно до визначеної формули конфлікту в наступних ситуаціях.

Слуга двох панів

Старший за посадою співробітник дає термінове завдання своїй співробітниці, яке вона зараз же береться виконувати. Через декілька хвилин інший співробітник, який займає аналогічну посаду, приніс також термінове завдання. Колега пояснює, що вже виконує термінове завдання і не може взятися за нове. Проте другий співробітник все-таки наполягає, а вона відмовляє. Він йде скаржитись начальнику, однак побачивши, що його немає,

продовжує наполягати на своєму. Розмова пішла на підвищених тонах, після чого жінка зробила помилки у роботі першого співробітника, в результаті чого він був незадоволений.

Обіцяного три роки чекають?

Проводячи бесіду з претендентом на вакантну посаду, керівник економічного відділу дає обіцянку на майбутнє підвищити його у посаді. Прийнятий робітник з натхненням приступає до роботи, демонструючи працездатність та сумлінність. Проте помічаючи такий стан, керівництво постійно збільшує навантаження, не збільшуючи у зарплаті і не підвищуючи у посаді. Через деякий час робітник починає проявляти ознаки невдоволення, які викликають спочатку здивованість керівництва, а потім роздратування, що працівник “зіпсувався”. Назріває конфлікт.

Переборщили...

Одна з працівниць комерційного відділу приватного підприємства “Оріон” постійно запізнюється на роботу, а також може раніше піти з роботи. Але вона – найкращий спеціаліст, роботу виконує завжди у строк і краще за інших, за що неодноразово заохочувалась. При черговому її запізненні був виданий наказ про покарання. Це викликало бурхливу реакцію. Працівниця зопалу подала заяву про звільнення, а потім пішла у конкуруюче підприємство, забравши за собою багато цінної для конкурентів інформації.

Поквиталися ...

У магазині – черга. Продавець обслуговує чергу повільно. Одна жінка почала обурюватись і вимагати, щоб та працювала швидше. Коли черга дійшла до неї і продавець зважувала їй товар, вона облаяла продавця. Продавець нічого не сказала у відповідь, проте коли жінка вийшла з магазину, вона скинула халат, побігла за нею, наздогнала на вулиці і зі словами: ”Я тепер не на робочому місці і теж можу дозволити собі те, що дозволяли Ви”, - вдарила її в обличчя.

Підлабузник

У бригаді працюють три чоловіка, виконуючи однакову роботу. Один із

членів бригади проявляє велику активність, тим самим забезпечуючи кращий результат роботи всієї бригади. Начальник, помітивши це, виділяє цьому працівнику більшу премію, ніж решті. Отримуючи зарплату, вони обурились: чому їм заплатили менше, ніж іншому, якого вони звинуватили у “підлабузництві”.

Чому саме мене

По підприємству пройшли чутки про скорочення штатів. Люди захвилювались. Більшість, забувши про роботу, лише говорять про скорочення. Почалися переживання, побоювання, інтриги. Кожний боїться за себе. І ось, врешті, виданий наказ по підприємству, яким до кожного підрозділу доведено кількість скорочуваних. Начальник підрозділу повідомив одній із робітниць про скорочення її посади. Вона висловила незгоду з цим, заявивши, що її кваліфікація не найнижча, вона працює 15 років на заводі, розведена і одна виховує дочку. Почали спостерігатись схожі історії з іншими скорочуваними. Керівників звинувачують в упередженому відношенні, у помсті за небажання догоджати. Колектив розколовся – чому ту, а не іншу.

Без вини винуватий

Вищестояча організація вимагає представлення звіту, у якому використовуються матеріали чотирьох відділів. Керівник призначає начальника одного з цих відділів відповідальним за збір інформації до певного строку. Всі начальники, окрім одного, здали свої матеріали. Відповідальний неодноразово нагадував порушників, але даремно. «Вийти» на керівника не вдалося – той був у відрядженні. В результаті робота була зірвана. Керівник покарав відповідального, не дивлячись на пояснення причин.

Практичне заняття 7. Процес управління конфліктами

1. Сутність управління конфліктом.
2. Процедура діагностики конфлікту.
3. Сутність картографічного аналізу конфлікту.

4. Зміст процедур управління конфліктами (прогнозування, попередження і стимулювання, регулювання, розв'язання).
5. Технології регулювання конфліктів (інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, організаційні).
6. Модель прийняття науково обґрунтованого рішення з управління конфліктами і алгоритм управління конфліктом.

Питання для обговорення:

1. У чому зміст поняття «управління конфліктами»?
2. Які види діяльності включає в себе управління конфліктами?
3. Як вони пов'язані з етапами конфлікту?
4. Які етапи включає регулювання конфлікту?
5. Які існують передумови розв'язання конфліктів?
6. Визначте алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами.
7. Що таке нормативні механізми регулювання конфліктів?
8. Які фактори прийняття конструктивних рішень щодо конфлікту є негативними?
9. Перерахуйте принципи управління конфліктами.

Ситуаційні задачі

Ціль заняття. Закріплення знань у здобувачів вищої освіти про сутність та види діяльності по управлінню конфліктами, діагностику конфлікту, карту конфлікту, шляхи попередження та прогнозування конфліктів в організаціях.

Завдання 1.

Практична ситуація «Комп'ютеризація»

Відділ займається обробкою інформації. Більшість робітниць працюють тут дуже давно і звикли оброблювати інформацію вручну. Проте збільшення обсягів виробництва вимагає необхідність автоматизації обробки даних, крім того, можна пристосувати готові комп'ютерні програми. Робітниці, особливо ті,

кому до пенсії залишилось декілька років, дружно виступають проти комп'ютеризації, доводячи перевагу ручної обробки і аргументуючи тим, що на 100% автоматизувати процес все ж таки не можливо. Вони готові працювати більше, але навіть при цьому необхідно збільшити штат відділу. Молодь у відділі виступає за впровадження комп'ютерів, так як ручну обробку уявляють нудною. Проте молодь недостатньо добре знає процес обробки і без допомоги досвідчених робітниць не в змозі перевести його на комп'ютер. Вони ж не бажають допомагати молоді, оскільки бачать в них та в комп'ютерах загрозу своєму існуванню у відділі, крім того не бажають переучуватися, посиляючись на свій вік.

Керівник намагається прискорити процес комп'ютеризації, оскільки збільшити штат не можливо (скоріш надо бути готовим до скорочення): пояснює переваги та необхідність впровадження комп'ютерів, проте справа «стоїть на місці». Кожний раз досвідчені робітниці знаходять «нездоланні» обставини, маючи завжди у запасі головний аргумент, що молоді «розбалувані» і не вміють працювати.

Питання до ситуації:

1. Побудуйте карту конфлікту.
2. Запропонуйте шляхи вирішення даного конфлікту.

Завдання 2.

Практична ситуація «Конфлікт на фірмі «Логіка»

У відділі по розробці комп'ютерних програм великої компанії «Логіка» працює 30 співробітників. Колектив склався досить згуртований і дружний. Начальник відділу Іванчук В.Л. проявив себе вмілим керівником, користується заслуженою повагою у більшості співробітників.

На початку року правління компанії приймає рішення про переведення Іванчука В.Л. на іншу, більш високу посаду в «Логіці».

У колективі відділу є неформальний лідер – Петров І.І., якого більшість співробітників і в тому числі колишній керівник відділу бачать на посаді нового

начальника. Крім того, у відділі є ще декілька висококваліфікованих спеціалістів, чий досвід дозволяє претендувати на керівне місце.

Однак правління компанії приймає зовсім несподіване для колективу відділу рішення: новим керівником відділу призначають людину «зі сторони», який ніколи не працював у даній компанії.

Спочатку співробітники відділу знаходились у стані здивування, оскільки ніхто не чекав такого повороту подій.

Поступово стан здивування змінюється на обурливий, причому особливо сильно обурюються ті, хто приблизно міг зайняти це місце. Новий начальник Сініцин І.А. – спеціаліст високого класу, але у зв'язку з тим, що в даній організації раніше не працював, не володіє деякими тонкощами у специфіці роботи.

З його появою у колективі виникає конфліктна ситуація. Більшість співробітників незадоволені його призначенням, а деякі не хочуть бачити його своїм керівником.

На одній із нарад у відділі між Сініциним І.А. та Петровим І.І. виник спір з питання якості виконуваної роботи. Петров І.І. наполягав на тому, щоб прислуховувались до його думки, оскільки він давно працює у відділі і вважає себе достатньо компетентним у даному питанні. На це Сініцин І.А. відповів, що питання, яке стосується багатьох працівників, не може вирішуватись однією людиною, навіть якщо він дуже досвідчений спеціаліст.

Після такої наради Петров І.І. вважав себе ображеним, звернувся до керівництва компанії з проханням про переведення його до іншого відділу. За ним ще 7 чоловік написали подібні заяви керівництву. У колективі розгорівся відкритий конфлікт. Подальша нормальна робота відділу стає неможливою.

Питання до ситуації:

1. У чому причина ситуації, що склалася?
2. Які завдання вирішувало керівництво організації при призначенні керівника відділу зі сторони?

3. У чому може полягати управління конфліктом і на якому рівні можливо його здійснення?
4. Які позитивні функції даного конфлікту і для кого?
5. У чому будуть полягати витрати ресурсів (часу, засобів) при вирішенні даної ситуації?

Практичне заняття 8. Методи та форми управління конфліктами

1. Принципи і методи управління конфліктами.
2. Структурні методи управління конфліктами.
3. Міжособистісні методи управління конфліктами (стилі конфліктної поведінки – поступка, компроміс, консенсус, ухиляння, співробітництво).
4. Модель стратегії поведінки особистості в конфлікті Томаса-Кілменна.
5. Внутрішньоособистісні методи управління конфліктами.

Питання для обговорення:

1. З якого метою проводиться діагностика конфлікту перед початком вироблення рішення?
2. Побудуйте схему діагностики конфлікту.
3. У чому полягає картографічний аналіз конфліктів?
4. Наведіть види діяльності з управління конфліктами і розкрийте їх зміст.
5. Назвіть основні моделі поведінки в конфлікті.
6. Хто розробив двомірну модель стилів конфліктної поведінки?
7. Охарактеризуйте умови, за яких учасник конфлікту обирає: стиль боротьби; стиль відходу, стиль компромісу, стиль поступки; стиль співпраці.
8. Визначте відповідність і розкрийте зміст способів розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів.
9. Наведіть персональні методи управління конфліктами.

Практичне заняття 9. Попередження і регулювання конфліктів

1. Прогнозування і профілактика конфліктів в організації: сутність, підходи та напрями.
2. Зміни в організаційних структурах управління.
3. Профілактика конфліктів за стратегією управління персоналом. Кадрова робота.
4. Управління компетенцією працівників.
5. Етапи життєвого циклу компетенції.
6. Управління компетенцією на рівні організації.
7. Управління компетенцією на рівні особистості.
8. Управління поведінкою особистості для запобігання конфлікту.
9. Процес узгодження очікувань в організації.
10. Підтримка співробітництва.
11. Соціальне партнерство.
12. Соціально-трудові конфлікти: форми протікання та методи подолання.

Питання для обговорення:

1. Чим важлива профілактика при регулюванні конфліктів?
2. Як можна спрогнозувати конфлікт?
3. Назвіть чинники, які знижують можливість попередження конфліктів.
4. Які способи попередження або послаблення конфлікту ви знаєте?
5. Яка роль кадрової роботи у вирішенні чи попередженні конфлікту?
6. Назвіть основи поведінки особистості при запобіганні конфліктів.
7. Очікування – їх роль у конфліктних ситуаціях.
8. Яким чином підтримується співробітництво на рівні держави та організаційному?
9. Страйки – як спосіб вирішення конфлікту, їх регулювання.

Практичне заняття 10. Стратегія розв'язання конфліктів

1. Раціонально-інтуїтивна модель оволодіння конфліктною ситуацією (за Дж. Гр. Скотт).
2. Переговори як універсальний спосіб розв'язання конфліктів.
3. Етапи переговорного процесу.
4. Метод «принципових переговорів» Р. Фішера і У. Юрі.
5. Моделі поведінки особистості в процесі переговорів.
6. Технології стратегій і тактик в переговорному процесі.
7. Медіація в переговорному процесі.

Питання для обговорення:

1. Визначте основні етапи проведення переговорів.
2. Наведіть варіанти посередництва в переговорному процесі.
3. Перерахуйте і визначте зміст моделей поведінки особистості в переговорному процесі.
4. Що таке раціонально-інтуїтивна модель розв'язання конфліктів Дж.Гр.Скотт?
5. Які існують правила самоконтролю емоцій?

Ситуаційне завдання

Ціль заняття. Відпрацювання навичок ділового спілкування у переговорах; врегулювання конфлікту; досягнення згоди.

Завдання. Вирішити конфлікт між двома фірмами шляхом переговорів; для цього студенти розбиваються на три групи – спеціалістів, які ведуть переговори, експертів та аналітиків. В результаті здобувачі вищої освіти повинні створити пакет пропозицій та сформулювати прийняті рішення у вигляді протоколу.

Ситуаційно-ролева гра «Переговори»

Ролі для участі в грі:

1. Спеціалісти, що ведуть переговори, не менш трьох чоловік. Це особи, які наділені владою, повноваженнями і довірою тієї сторони, яку вони представляють. Крім того, вони повинні бути людьми, що приймають рішення, у тому числі й в обставинах, що змінилися.

2. Група експертів. Експертні рішення й оцінки повинні носити предметний характер. Оцінюючи рішення, прийняті в процесі переговорів, експерти повинні підрахувати конкретні збитки і втрати і виявити помилки та їхні негативні наслідки, запропонувати варіанти дій. (Не менш трьох осіб)

3. Група аналітиків, їхнє завдання — здійснити прогнозування на перспективу, проаналізувати запропоновані експертами і тими, хто вів переговори, рішення з погляду їхньої ефективності, появи потенційних проблем. (Не менш трьох осіб)

I етап. Підготовка

- Створення ігрових команд: фахівці з переговорів — по три особи від кожної сторони; експерти, аналітики.
- Опис сформованої ситуації, конфлікту між сторонами.
- Створити документ - ПАКЕТ ПРОПОЗИЦІЙ.

У нього входить кілька статей. Одна з них — опис конфлікту в термінах, прийнятих обома сторонами. Це вже перший крок до майбутньої домовленості. Далі описуються взаємні претензії. Список претензій повинний бути достатнім для вираження власної позиції, аргументованим і не надмірним.

Пакет пропозицій містить в собі:

1. Преамбулу — у ній оговорюються цілі, інтерес і відношення до спірного стану.

2. Формулювання власної позиції по всіх аспектах спірного стану.

3. Претензії до партнерів. Необхідно виділити принципові претензії і другорядні. Перші описуються у категоричних виразах, а другі – по типу: «до того ж...», «варто додати, що...» тощо.

Група експертів розроблює систему оцінки результатів діяльності спеціалістів по переговорах, рішень, що приймаються, обраних стратегій та тактик.

Група аналітиків готує зустрічні пропозиції, описуючи їхню значимість, ефективність і прогнозуючи можливі наслідки.

II етап. Регламент

Регламент повинен визначати: місце, час, характер і упорядкованість переговорів. Регламент складається з наступних частин.

1. Преамбула регламенту — констатація загальної мети переговорів, їхнього характеру, змісту й підстав. Цілі переговорів повинні визначатися взаємною угодою.

2. Угода щодо учасників переговорного процесу, їхніх повноважень.

3. Формулювання санкцій, що визначають міру покарання за порушення регламенту.

4. Диспозиція — узгодження місця і часу проведення переговорів, консультацій, зустрічей посередників.

Примітка. Вироблення тієї чи іншої формули регламенту проводиться на закритих нарадах кожної команди. Експерти й аналітики можуть вносити свої пропозиції кожній із сторін. Крім того, проводяться попередні раунди консультацій команд.

За підсумками II етапу приймається узгоджений регламент.

III етап. Рішення

Початком даного етапу служить прийняття взаємоузгоджуваного пакету пропозицій. Реалізація даного етапу буде продуктивною, якщо попередні етапи дали відповідно конструктивні результати. Рішення виражається у намірі обох сторін діяти в напрямку формулювання загальних угод.

IV етап. Угоди

Це останній етап переговорів. Він припускає, що учасники гри роблять кілька послідовних кроків:

1. Формулювання досягнутих домовленостей у виді угод.

2. Формулювання заключного протоколу.

Вироблення УГОДИ і ПРОТОКОЛУ теж припускає свою тактику, маневри, поступки і твердість позиції.

Заклучні документи переговорів оформляються у вигляді відповідних угод:

ДОГОВІР — правовий акт, що встановлює права та обов'язки сторін, що домовляються. Договір формулюється (залежно від змісту переговорного процесу) як економічний, дипломатичний, комерційний, військовий. Це може бути договір про гарантії, договір про дружбу і співробітництво, договір про взаємну допомогу, про нейтралітет, про поділ сфер впливу.

ПАКТ — договір, який має у своїй назві вказівку на зміст договору.

КОНВЕНЦІЯ — договір по окремому питанню.

УГОДА — договір по питанню порівняно невеликого значення чи тимчасового характеру, що укладається на нетривалий термін.

ПРОТОКОЛ — фіксація в коротко викладеній угоді домовленості по певному питанню. Протокол може також служити поясненням до тієї чи іншої статті основного договору.

ПРОТОКОЛ ПРО НАМІРИ – угода сторін, що не носить юридичного характеру. Його статус — лише прояснити і деякою мірою погодити наміри сторін на основі встановлення в процесі переговорів загальних інтересів.

ДЕКЛАРАЦІЯ І МЕМОРАНДУМ – урочисті заяви сторін про те, що вони будуть дотримуватись однакової лінії поведінки по спірному питанню.

ДЖЕНТЕЛЬМЕНСЬКА УГОДА – договір укладається в усній формі між договірними сторонами.

За підсумками гри проводиться оцінка прийнятих угод з боку експертів, а потім у колективній дискусії аналізуються самі переговори, досягнення і втрати учасників, прорахунки й помилки, які допущені через неефективну підготовку до переговорів.

Ситуація для ділової гри

Дві фірми «Грань» і «Екос» здійснюють спільну діяльність, яка заснована

на дружніх відносинах керівників, існують лише усні домовленості про взаємні обов'язки.

Три місяці назад фірма «Грань» надала фірмі «Екос» свій товар на реалізацію з відстрочкою платежу, за домовленістю керівників оплата передбачалась, хоча з відстрочкою, але всієї суми одночасно. Фірма «Екос» сама не стала займатись реалізацією товару, а уступила його фірмі «Альтернатива» й теж з відстрочкою платежу.

Через деякий час з'ясувалось, що у фірми «Альтернатива» з'явилися фінансові труднощі. Фірма «Грань», дізнавшись про це, проявила занепокоєння і почала вимагати у фірми «Екос» повернення свого товару або грошей, крім того підійшов строк платежу. Одночасно з цим і у фірми «Грань» також з'явилися фінансові труднощі.

Фірма «Екос» проявила наполегливість і примусила фірму «Альтернатива» почати виплату коштів по мірі реалізації товару, але не стала переводити їх на рахунок фірми «Грань». На вимоги керівника фірми «Грань» перевести на її рахунок кошти керівник фірми «Екос» став дружньо заспокоювати керівника цієї фірми, що все буде добре і не треба хвилюватися. Проте у фірми «Грань» є свої зобов'язання перед іншими організаціями, строк оплати яких вже настав.

Умови перед проведенням переговорів:

- зазначені фірми збираються і надалі вести співробітництво й мати спільні справи;
- керівники фірм хочуть зберегти дружні відносини між собою;
- можливо застосування таких методів тиску на суперника як:
 - ✓ наполягання на укладанні письмових документів у подальшій
 - ✓ діяльності;
 - ✓ погроза поширення інформації про невиконання фірмою взятих на себе зобов'язань, що може негативно вплинути на ділову репутацію фірми і призвести до скорочення її доходів.

Практичне заняття 11. Роль керівника в управлінні конфліктами.

1. Керівник як суб'єкт конфлікту.
2. Основні причини конфліктів у системі «Керівник – колектив».
3. Керівник – посередник у конфлікті.
4. Особистий приклад керівника в подоланні конфліктів і стресів.
5. Рекомендації керівникам та підлеглим щодо вирішення конфліктних ситуацій у системі «Керівник-колектив».
6. Конфліктність під час упровадження інновацій.

Питання для обговорення:

1. Які стилі керівництва існують?
2. Чи впливає стиль керівництва на динаміку конфліктів в організації?
3. Які особливості має керівник як суб'єкт конфлікту?
4. Які фактори можуть обумовити участь менеджера в конфлікті як його суб'єкта?
5. Що може і повинен робити менеджер як посередник у конфлікті?
6. Чого не можна робити керівнику як суб'єкту конфлікту?
7. Чого не можна робити керівнику як посереднику у конфлікті?
8. Яке значення має особистий приклад менеджера в подоланні конфліктів і стресів?
9. Які якості керівника мають значення в регулюванні конфліктів?
10. Що таке культура професійної поведінки менеджера?
11. Яке значення для управління конфліктами і стресами має правова культура керівника?
12. З яких етапів складається алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктом?
13. Намалюйте (опишіть) портрет безконфліктного керівника.

Практичне заняття 12. Сфери розгортання конфліктів

1. Рольові конфлікти.
2. Конфлікти в суспільстві.
3. Соціальні конфлікти та основні шляхи їх розв'язання.
4. Конфлікти в організації та управлінські конфлікти.
5. Специфіка форм проявлення управлінських конфліктів (неузгодженість, напруженість, конфронтація).
6. Причини і методи розв'язання організаційних конфліктів.
7. Глобальні і регіональні конфлікти.
8. Особливості і передумови сімейних конфліктів.
9. Характеристика кризових періодів подружнього життя та їх вплив на сімейні конфлікти.
10. Юридичний конфлікт.
11. Міжетнічні конфлікти.

Питання для обговорення:

1. Які соціологічні концепції конфліктів ви знаєте?
2. Наведіть основні групи конфліктів у суспільстві, охарактеризуйте найбільш типові конфлікти з кожної.
3. Що таке соціальна напруга? Назвіть її прояви.
4. Сформулюйте основні протиріччя у сфері управління.
5. Визначте зміст таких форм конфліктів у сфері управління: неузгодженість, конфронтація, напруженість.
6. Дайте характеристику глобальних і регіональних конфліктів.
7. Яка сутність юридичних та міжетнічних конфліктів?
8. Охарактеризуйте кризові періоди подружнього життя? Який їх вплив на сімейні конфлікти?

6. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Розподіл годин, відведених на самостійну роботу студентів

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		281 «Публічне управління та адміністрування»	051 «Економіка»
1.	Конфліктологія як наука	6	6
2.	Історія розвитку конфліктології	10	8
3.	Конфлікт як соціальний феномен	8	6
4.	Конфліктна ситуація та інцидент	8	8
5.	Психологія конфлікту	10	6
6.	Динаміка і механізми конфлікту	8	6
7.	Процес управління конфліктами	6	4
8.	Методи та форми управління конфліктами	8	8
9.	Попередження і регулювання конфліктів	8	6
10.	Стратегія розв'язання конфліктів	8	6
11.	Роль керівника в управлінні конфліктами	8	8
12.	Сфери розгортання конфліктів	6	6
	Всього	94	78

Якість засвоєння студентами знань з конфліктології значною мірою залежить від ступеня їхньої самостійності у навчанні. Тому особлива увага у професійній підготовці майбутніх спеціалістів сфери управління приділяється організації їхньої самостійної роботи. З цією метою до кожної навчальної теми підбрано різні за складністю завдання, запропоновано питання для обговорення і самостійного опрацювання.

У ході самостійної роботи студенти мають глибоко усвідомити основні проблеми конфліктології, оволодіти системою необхідних знань і засвоїти базові уміння й навички їх творчого застосування у власній діяльності щодо розв'язання та попередження конфліктів.

Розширенню професійного тезаурусу і конфліктологічної компетентності студентів сприятиме самостійне опрацювання і конспектування ними основних понять, визначень та теоретичних положень з кожної теми. Результати цієї

роботи перевірятимуться під час практичних занять, проміжного контролю та іспиту.

Упродовж усього періоду навчання у вищих закладах освіти студенти виконують різні за характером, рівнем складності та змістом наукові роботи.

Найпростішою з них є реферат - доповідь на певну тему, що включає огляд відповідних літературних та інших джерел або виклад змісту самостійно проведеної студентом наукової роботи. Важливо зазначити, що реферат охоплює не лише висвітлення відповідної інформації, але й виявлення ставлення до неї того, хто реферує ці джерела.

При роботі над рефератом або доповіддю студент може проявити власну ініціативу і самостійність у підборі літературних джерел, аналізі нормативно-правової документації, складанні плану роботи та її оформленні. Це необхідно не тільки для вироблення в нього вміння працювати із книгою, а й для розвитку професійної культури та мовлення майбутнього спеціаліста.

Перш, ніж приступити до написання реферату чи доповіді, доцільно:

- а) підібрати необхідну літературу з теми та опрацювати її;
- б) скласти план роботи;
- в) співставити факти, які розглядаються в літературі, виділити в них загальне та особливе, узагальнити вивчений матеріал відповідно до розробленого плану;
- г) підготувати необхідні приклади та ілюстрації, сформулювати власні висновки з даної теми.

Вимоги до рефератів

1. У рефераті потрібно розкрити суть проблеми, що розглядається, дати визначення основних понять, огляд стану проблеми та основних підходів до її вивчення, викласти своє розуміння даної проблеми і зробити висновки.

2. Структура реферату:

- титульна сторінка (з вказаними – темою, прізвищем автора,
- факультету і кафедри, де вчиться студент, прізвищем і регаліями
- викладача);

- зміст реферату;
- вступ (актуальність проблеми та ступінь її розробленості);
- основна частина;
- висновки, рекомендації;
- список використаної літератури (3-5 джерел, причому слід
- обов'язково вказувати автора, назву книги, місто і рік видання).

3. При написанні реферату потрібно використовувати різні наукові і науково-популярні джерела (монографії, наукові збірники, наукові журнали тощо).

4. Обсяг реферату – 15 сторінок рукописного або 10 сторінок друкованого тексту (формат А-4).

5. Реферат зараховуватиметься (або не зараховуватиметься) за результатами співбесіди.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Внутрішньоособистісний конфлікт: причини та форми прояву.
2. Психологічний захист особистості у конфлікті.
3. Роль конфлікту у формуванні особистості.
4. Міжособистісні конфлікти: причини, мотиви виникнення, типологізація.
5. Способи розв'язання міжособистісних конфліктів.
6. Подружні конфлікти.
7. Природа подружніх конфліктів та їх класифікація.
8. Форми прояву подружніх конфліктів.
9. Попередження та улагодження подружніх конфліктів.
10. Сімейні конфлікти.
11. Сутність та основні функції сімейних конфліктів.
12. Класифікація сімейних конфліктів.
13. Причини виникнення, динаміка розвитку й наслідки сімейних конфліктів.
14. Проблема «батьків і дітей» як джерело сімейних конфліктів.

15. Основні способи урегулювання сімейних конфліктів.
16. Групові конфлікти.
17. Причини виникнення групових конфліктів та їх класифікація.
18. Функції та наслідки групових конфліктів.
19. Основні способи розв'язання групових конфліктів.
20. Конфлікти в організації.
21. Види конфліктів в організації.
22. Об'єктивні і суб'єктивні причини виникнення конфліктів в організації.
23. Функції та наслідки конфліктів в організації.
24. Основні способи попередження, розв'язання та управління конфліктами в організації.
25. Соціально-трудові конфлікти.
26. Причини виникнення соціально-трудових конфліктів.
27. Основні види соціально-трудових конфліктів.
28. Зовнішні та внутрішні детермінанти соціально-трудових конфліктів.
29. Динаміка розвитку соціально-трудового конфлікту.
30. Страйк як форма прояву соціально-трудового конфлікту.
31. Особливості прояву соціально-трудових конфліктів в умовах переходу до ринку.
32. Насилля у конфліктах.
33. Емоційно-психологічні компоненти насилля у конфліктах.
34. Наслідки насилля у конфліктах.
35. Механізми обмеження людської агресивності у конфліктах.
36. Ідеї ненасильницького розв'язання конфліктів у творах Л.М. Толстого, М. Ганді, Дж. Шарпа та ін.
37. Способи подолання несприятливих емоційних станів, зумовлених конфліктами.
38. Особистий приклад керівника в подоланні конфліктів і стресів.

7. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) включає додаткову роботу студента протягом навчального семестру. Метою ІНДЗ є самостійне детальне дослідження окремих проблем функціонування та розвитку конфліктів в організаціях, вивчення оптимальних методів для організації ефективної роботи менеджерів, удосконалення методичних та практичних підходів в області психології праці, а також систематизація, поглиблення, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань студента з дисципліни, розвиток навичок самостійної роботи.

ІНДЗ з дисципліни «Конфліктологія» передбачає написання студентами науково-пошукових робіт, підготовку повідомлень та презентацій, аналітичний огляд наукових публікацій за заданою тематикою, підготовку матеріалів до науково-практичних студентських конференцій.

Написання науково-пошукової роботи або презентації створює для студента можливість самостійно досліджувати інформаційні джерела, в яких висвітлюються проблеми впровадження у господарську практику, узагальнювати представлену інформацію та виділяти основне, вивчати і давати оцінку основним проблемам, шукати шляхи та висловлювати пропозиції щодо їх подолання.

Аналітичний (критичний) огляд наукових публікацій за заданою тематикою розвиває навички самостійної науково-дослідної та практичної роботи, дозволяє студенту критично проаналізувати погляди різних науковців на певну проблему, узагальнити опрацьовані дані, висловити та обґрунтувати власну точку зору на вирішення проблеми, що загалом сприяє розвитку та поглибленню у студента наукового і практичного інтересу до майбутньої професійної діяльності.

Студенти, що бажають прийняти участь у науковій роботі, можуть підготувати *матеріали для участі у науково-практичних студентських конференціях*. Для самостійної роботи пропонується написання тез доповіді або

наукової статті для студентів, які зацікавлені у поглибленому вивченні дисципліни.

Орієнтовна структура індивідуальних навчально-дослідних завдань для студентів:

- вступ (зазначається тема, мета та завдання роботи);
- теоретичне обґрунтування (виклад базових теоретичних положень, законів, принципів тощо, на основі яких виконується завдання);
- основні результати роботи та їх обговорення (подаються статистичні або якісні результати роботи, схеми, малюнки, моделі, описи, систематизована реферативна інформація та її аналіз тощо);
- висновки;
- список використаних джерел.

Теми індивідуальних завдань

1. Структурна модель конфлікту
 - 1.1. Схеми конфлікту: конфліктна ситуація - інцидент - конфлікт.
 - 1.2. Елементи структури конфлікту.
 - 1.3. Границі конфліктів.
 - 1.4. Функції конфлікту.
2. Динаміка конфлікту і механізми його розвитку.
 - 2.1. Суб'єктивні й об'єктивні причини конфліктів.
 - 2.2. Мотивація в конфлікті.
 - 2.3. Етапи і фази конфліктів.
 - 2.4. Поняття конфліктної поведінки особи в конфліктній ситуації.
3. Природа конфліктів, які виникають унаслідок спільної трудової діяльності.
 - 3.1. Специфіка організаційного конфлікту.
 - 3.2. Трудовий колектив як середовище виникнення конфлікту.
 - 3.3. Причини трудових конфліктів та їх вирішення.
4. Конфлікт як форма комунікації. Бар'єри непорозуміння та шляхи їх подолання

- 4.1. Комуникативний процес в організації.
- 4.2. Причини та засоби подолання бар'єрів непорозуміння.
- 4.3. Раціональна поведінка в умовах конфлікту
- 5. Особистість як суб'єкт конфлікту
 - 5.1. Індивідуально-психологічні особливості суб'єктів конфліктів.
 - 5.2. Типи поведінки особистості в конфліктній ситуації.
 - 5.3. Особливості сприйняття конфліктної ситуації.
- 6. Конфліктність та толерантність у спілкуванні
 - 6.1. Толерантність як засіб підвищення ефективності в спілкуванні.
 - 6.2. Індивід-особистість-індивідуальність.
 - 6.3. Конфліктогенні особистості та їх роль у конфлікті.
- 7. Конфлікт як явище індивідуального та соціального життя.
 - 7.1. Внутрішньособистий конфлікт та захисні механізми.
 - 7.2. Міжособовий конфлікт.
 - 7.3. Рольовий конфлікт.
 - 7.4. Внутрішньогруповий конфлікт.
 - 7.5. Міжгруповий конфлікт.
- 8. Потенційна конфліктність у невиробничій сфері
 - 8.1. Ділове спілкування на підприємствах невиробничої сфери
 - 8.2. Класифікація конфліктних ситуацій.
 - 8.3. Методи роботи із запереченнями
 - 8.4. Переговорний процес як засіб урегулювання конфліктних ситуацій
- 9. Діапазон можливих виходів із конфлікту.
 - 9.1. Конструктивні та деструктивні форми вирішення конфліктів.
 - 9.2. Управлінські методи завершення конфліктів.
 - 9.3. Наслідки конфліктів.
- 10. Завершення конфлікту.

- 10.1. Основні фактори, що виявляють умови завершення конфлікту.
- 10.2. Етапи алгоритму конструктивного вирішення конфлікту.
- 10.3. Переваги вирішення конфлікту над іншими формами його завершення.
- 10.4. Основні шляхи регулювання організаційних конфліктів в Україні

8. КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

8.1. Методи контролю знань

Методи контролю знань студентів з залікового модуля: усні, письмові, практичні, тестові перевірки; оцінка за індивідуальне науково-дослідне завдання, виконання модульних контрольних робіт.

Предбачені наступні форми контролю:

- а) поточний контроль: оцінювання усних відповідей на семінарських та практичних заняттях, доповідей, рефератів, тест-контроль, вирішення проблемних ситуацій.
- б) модульний контроль: модульні контрольні питання-завдання, модульна контрольна робота, виконання і захист ІНДЗ, тестові завдання.
- в) підсумковий контроль – іспит, який виставляється за результатами поточного та модульного оцінювання; підсумковий тест.

Для поточного контролю використовуються результати практичних занять.

Дисципліна «Конфліктологія» передбачає проведення двох модульних контролів:

Змістовний модуль 1. «Загальна теорія конфлікту», що включає наступні теми:

- 1. Конфліктологія як наука.
- 2. Історія розвитку конфліктології.

3. Конфлікт як соціальний феномен.
4. Конфліктна ситуація та інцидент.
5. Психологія конфлікту.
6. Динаміка і механізми конфлікту

Змістовний модуль 2. «Управління конфліктами» по таким темам:

1. Процес управління конфліктами.
2. Методи та форми управління конфліктами.
3. Попередження і регулювання конфліктів.
4. Стратегія розв'язання конфліктів.
5. Роль керівника в управлінні конфліктами.
6. Сфери розгортання конфліктів

Розподіл балів на практичних заняттях

№ з/п	Форма проведення	Оцінка в балах
1.	Індивідуальне науково-дослідне завдання	до 10
2.	Модульна контрольна робота	до 10
3.	Самостійна робота	до 5
4.	Написання і захист реферату	до 5
5.	Підготовка і виступ з доповіддю	до 5
6.	Повідомлення (усне, письмове) за темою семінару	до 3
7.	Доповнення виступу, участь у дискусії	до 2
8.	Участь у рольовій, діловій грі	до 2
9.	Виконання ситуаційних завдань	до 2

8.2. Перелік питань, що виносяться на іспит

1. Виникнення конфліктології як відносно самостійної теорії.
2. Об'єкт та предмет конфліктології.
3. Етапи еволюції конфліктологічних поглядів.
4. Поняття конфліктології як науки.
5. Соціально-історичні і теоретичні передумови виникнення конфліктології.
6. Сучасні концепції конфліктів
7. Основні принципи та методи конфліктології.

8. Напрями конфліктології як науки.
9. Зв'язок конфліктології з управлінськими дисциплінами.
10. Сутність конфлікту.
11. Умови виникнення конфлікту.
12. Поняття «конфліктна ситуація» та «інцидент».
13. Позитивні і негативні функції конфлікту.
14. Функціональний і дисфункціональний конфлікт.
15. Ознаки класифікації конфліктів.
16. Причини конфліктів.
17. Суть динаміки конфлікту.
18. Основні етапи процесу конфлікту.
19. Побудуйте графік процесу конфлікту за його фазами.
20. Сутність поняття «конфліктоген» та його типологія.
21. Визначте механізм виникнення та способи розв'язання конфлікту за формулами «А», «Б» та «В».
22. Поняття «управління конфліктом».
23. Поняття діагностики конфлікту та її схема.
24. Картографічний аналіз конфліктів.
25. Види діяльності з управління конфліктами і розкрийте їх зміст.
26. Прогнозування конфлікту і попередження конфлікту.
27. Етапи регулювання конфлікту.
28. Зміст технологій регулювання конфліктів.
29. Зміст етапів моделі прийняття науково обґрунтованого рішення з управління конфліктом.
30. Принципи управління конфліктами.
31. Методи управління конфліктами.
32. Управлінське рішення в конфліктних ситуаціях.
33. Форми управління конфліктами за структурними методами.
34. Міжособистісні стилі розв'язання конфліктів та умови їх застосування.

35. Зміст понять «компроміс» і «консенсус».
36. Стилi «ухиляння» і «поступка» у вирішенні конфліктів.
37. Двомірна модель стратегії поведінки особистості в конфлікті Томаса-Кілменна.
38. Способи розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів.
39. Персональні методи управління конфліктами.
40. Основні етапи проведення переговорів.
41. Медіація як спосіб вирішення конфлікту.
42. Наведіть варіанти посередництва в переговорному процесі.
43. Моделі поведінки особистості у переговорному процесі.
44. Елементи психологічної структури особистості.
45. Когнітивні і емоційні аспекти конфліктів: психологічні бар'єри; комплекси неповноцінності; самоствердження; амбітність.
46. Конфлікти і агресія. Фрустрація. Криза. Стрес.
47. Профілактика конфліктів за стратегією управління персоналом.
48. Управління компетенцією працівників.
49. Управління поведінкою особистості для запобігання конфлікту.
50. Співробітництво. Соціальне партнерство.
51. Соціально-трудові конфлікти: форми протікання та методи подолання.
52. Фактори, які впливають на виникнення конфліктів у групах та колективах.
53. Етапи проведення соціометричної процедури в колективі.
54. Форми конфліктів у сфері управління: неузгодженість, конфронтація, напруженість.
55. Глобальні і регіональні конфлікти.
56. Керівник як суб'єкт конфлікту. Основні причини конфліктів у системі «Керівник – колектив».
57. Керівник – посередник у конфлікті.

58. Рекомендації керівникам та підлеглим щодо вирішення конфліктних ситуацій у системі «Керівник-колектив».

59. Економічні конфлікти. Політичні конфлікти. Міжетнічні конфлікти.

60. Конфлікти духовної сфери. Юридичні конфлікти.

61. Причини і методи розв'язання організаційних конфліктів.

62. Особливості і передумови сімейних конфліктів.

63. Запобігання і розв'язання сімейних конфліктів.

8.3. Критерії оцінки іспиту

Оцінку **«відмінно» (90-100 балів, А)** заслуговує студент, який:

- всебічно, систематично і глибоко володіє навчально-програмовим матеріалом;
- вміє самостійно виконувати завдання, передбачені програмою, використовує набуті знання і вміння у нестандартних ситуаціях;
- засвоїв основну і ознайомлений з додатковою літературою, яка рекомендована програмою;
- засвоїв взаємозв'язок основних понять дисципліни та усвідомлює їх значення для професії, яку він набуває;
- вільно висловлює власні думки, самостійно оцінює різноманітні життєві явища і факти, виявляючи особистісну позицію;
- самостійно визначає окремі цілі власної навчальної діяльності, виявив творчі здібності і використовує їх при вивченні навчально-програмового матеріалу, проявив нахил до наукової роботи.

оцінку **«добре» (82-89 балів, В)** – заслуговує студент, який:

- повністю опанував і вільно (самостійно) володіє навчально-програмовим матеріалом, в тому числі застосовує його на практиці, має системні знання в достатньому обсязі відповідно до навчально-програмового матеріалу, аргументовано використовує їх у різних ситуаціях;

- має здатність до самостійного пошуку інформації, а також до аналізу, постановки і розв'язування проблем професійного спрямування;
- під час відповіді допустив деякі неточності, які самостійно виправляє, добирає переконливі аргументи на підтвердження вивченого матеріалу;

оцінку **«добре» (74-81 бал, C)** заслуговує студент, який:

- в загальному роботу виконав, але відповідає на екзамені з певною кількістю помилок;
- вміє порівнювати, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача, в цілому самостійно застосовувати на практиці, контролювати власну діяльність;
- опанував навчально-програмовий матеріал, успішно виконав завдання, передбачені програмою, засвоїв основну літературу, яка рекомендована програмою;

оцінку **«задовільно» (64-73 бали, D)** – заслуговує студент, який:

- знає основний навчально-програмовий матеріал в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії;
- виконує завдання, але при рішенні допускає значну кількість помилок;
- ознайомлений з основною літературою, яка рекомендована програмою;
- допускає на заняттях чи екзамені помилки при виконанні завдань, але під керівництвом викладача знаходить шляхи їх усунення.

оцінку **«задовільно» (60-63 бали, E)** – заслуговує студент, який:

- володіє основним навчально-програмовим матеріалом в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії, а виконання завдань задовольняє мінімальні критерії. Знання мають репродуктивний характер.

оцінка «незадовільно» (35-59 балів, FX) – виставляється студенту, який:

- виявив суттєві прогалини в знаннях основного програмового матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань.
- оцінку «незадовільно» (35 балів, F) – виставляється студенту, який:
- володіє навчальним матеріалом тільки на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів або не володіє зовсім;
- допускає грубі помилки при виконанні завдань, передбачених програмою;
- не може продовжувати навчання і не готовий до професійної діяльності після закінчення університету без повторного вивчення даної дисципліни.

При виставленні оцінки враховуються результати навчальної роботи студента протягом семестру.

Шкала оцінювання іспиту (заліку): національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

9. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Базова

1. Буткевич, Т. В. Конфліктологія з основами психології управління [Текст] / Т. В. Буткевич. — К. : Центр навч. літ-ри, 2005. — 456 с.
2. Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Конфликтология: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2004.
3. Герасіна Л. М. Конфліктологія : підручник для студентів вищ. навч. закл. / Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осіпова та ін. — Харків : Право, 2002. — 256 с.
4. Гришина, Н. В. Психология конфликта [Текст] / Н. В. Гришина. — СПб. : Питер, 20002. — 464 с.
5. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. — Х. : Право, 2012. — 128 с.
6. Конфліктологія : навчальний посібник / Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. — К. : КНЕУ, 2003. — 315 с.
7. Конфліктологія : Навчальний посібник. Авт. Зінчина О. Б. — Харків : ХНАМГ, 2007. — 164 с.
8. Конфліктологія : Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання /В.Я.Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отич. — К. : ДЕТУТ, 2008. — 293 с.
9. Конфліктологія : підручник / Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осіпова та ін.; за ред. Л. М. Герасіної та М. І. Панова.- Харків : Право, 2002.- 256 с.
10. Котлова Л.О. Психологія конфлікту: курс лекцій : Навчальний посібник. — Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. — 112 с.
11. Миронова О. М. Конфліктологія : навчальний посібник / О. М. Миронова, О.В. Мазоренко. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. — 168 с.

12. Нагаєв В. М. Конфліктологія : навч. посібник / В. М. Нагаєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 198 с.
13. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник / М. Пірен. – К. : МАУП, 2007. – 360 с.
14. Цюрупа М.В. Основи конфліктології та теорії переговорів: Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2004. – 172 с.

Допоміжна

1. Аклаев, А. Р. Этнополитическая конфликтология: анализ и менеджмент [Текст] : учеб. пособие / А. Р. Аклаев. — М. : Дело, 2005. — 472 с.
2. Антонян, Ю. М. Этнорелигиозные конфликты: проблемы, решения [Текст] : учеб. пособие / Ю. М. Антонян, М. Д. Давитадзе. — М. : Щит-М, 2004. — 368 с.
3. Анцупов, А. Я. Конфликтология [Текст] : учеб. для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. — М. : ЮНИТИ, 2001. — 552 с.
4. Анцупов, А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях [Текст] / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. — СПб. : Питер, 2006. — 288 с.
5. Бабосов, Е. М. Конфликтология [Текст] : учеб. пособие / Е. М. Бабосов. — Минск : Тетра Системс, 2001. — 464 с.
6. Барабаш, Ю. Г. Державно-правові конфлікти в теорії та практиці конституційного права [Текст] / Ю. Г. Барабаш. — Х. : Право, 2008. — 220 с. 7
7. Бородкин, Ф. М. Внимание: конфликт! / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк.- Новосибирск: Наука, 1989.- 190 с.
8. Васянович Г. П. Основи психології : навчальний посібник / Григорій Петрович Васянович— К. : Педагогічна думка , 2012. – 114 с.
9. Ващенко, И. В. Общая конфликтология [Текст] : учеб. пособие. 2-е изд. / И. В. Ващенко, С. П. Гиренко и др. — Х. : Оригинал, 2001. — 384 с.
10. Герасіна, Л. М. Проблеми правової конфліктології: феноменологічний, гносеологічний та праксеологічний аналіз [Текст] / Л. М. Герасіна, М. І. Панов. — Х. : Право, 2004. — 112 с.

11. Гірняк, О. М. Менеджмент: підручник / О. М. Гірняк, В. П. Нечаєв, П. П. Лазановський.- Львів: «Магнолія плюс», 2005.- 352 с.
12. Даниленко, О. А. Социологическое измерение конфликта [Текст] : монографія / О. А. Даниленко. — Х. : ХНУ, 2003. — 242 с.
13. Дмитриев, А. В. Конфликтология: учебное пособие / А. В. Дмитриев.- М.: Альфа-М, 2003.- 336 с.
14. Єзеров, А. Конституційний конфлікт як феномен та процес в Україні [Текст] / А. Єзеров. — Одеса : Юрид. літ-ра, 2008. — 240 с.
15. Зайцев, А. К. Социальный конфликт [Текст] / А. К. Зайцев. — Изд. 2-е. — М. : Academia, 2001. — 464 с.
16. Козер, Л. Завершение конфликта [Текст] : пер. с англ. / Л. Козер // Социальный конфликт : современные исследования : реферат. сб. — М. : ЮНИОН 1991. — С. 27–34.
17. Конфлікти в суспільствах, що трансформуються : зб. наук. ст. : матеріали XI Харків. політолог. читань). — Х. : Право, 2001. — 200 с. 33. Конфліктологія [Текст] : підруч. для студ. ВНЗ юрид. спец. / за ред. Л. М. Герасіної та М. І. Панова. — Х. : Право, 2002. — 256 с.
18. Психологія конфлікту: комплекс навчально-методичного забезпечення підготовки бакалаврів всіх спеціальностей. Укл.: Кононець М.О. — К. : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. — 48 с.
19. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання/ В.Ф.Орлов, О.М.Отіч, В.Я. Галаган, О.О.Фурса. — К.: ДЕТУТ, 2008. — 422 с.
20. Сергєєнкова О. П., Столярчук О. А., Коханова О. П., Пасєка О. В. Загальна психологія. Навч. посіб. — К. : Центр учбової літератури, 2012. — 296 с.

Інформаційні ресурси

1. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws> - Законодавство України.
2. <http://www.nbuv.gov.ua> – офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського.

3. <http://buklib.net> – Наукова бібліотека "Буковина".
4. <http://pidruchniki.ws> – Українські підручники о-нлайн.
5. www.commonground.org.ua – Вирішення конфліктів в Україні та закордоном (Український центр порозуміння)
6. www.lawhelper.com.ua – Бюро примирення Ірини Калінської.
7. www.portal.rada.gov.ua – проект Закону «Про медіацію» №7481
8. www.kmbs.ua/storage/files/_brochure.pdf – Український центр медіації
9. www.nspp.gov.ua – Національна служба посередництва і примирення
10. www.horting.org.ua/note/1455 – Психологічний захист та його механізм
11. www.psyfactor.org/lib/zelinski2_06.htm – Механизмы психологической защиты
12. www.ispc.org.ua – International Security and Partnership Center, Центр міжнародної безпеки та партнерства

Навчально-методичне видання

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

Методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів денної форми навчання за спеціальностями 281 «Публічне управління та адміністрування» та 051 «Економіка» (Управління персоналом і економіка праці)

Укладачі: Липчанський Володимир Олександрович, к.пед.н., доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»;

Тушевська Тетяна Володимирівна, асистент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність».