

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та публічного управління

Шпитко Наталія Василівна
Конфліктні та стресові ситуації у ділових стосунках персоналу
організації

освітньо-професійна програма
«Публічне управління та адміністрування»

випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Тернопіль 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНФЛІКТНИХ ТА СТРЕСОВИХ 6	6
СИТУАЦІЙ В ДІЛОВИХ СТОСУНКАХ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Поняття конфліктних та стресових ситуацій, їх види та причини виникнення в організації	6
1.2. Методи виявлення конфліктів і стресових ситуацій в ділових стосунках персоналу організації.....	15
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ДІЛОВИХ СТОСУНКАХ ПЕРСОНАЛУ КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА ДИТЯЧА КОМУНАЛЬНА ЛІКАРНЯ». 26	26
2.1. Оцінка морально-психологічного клімату КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня»	26
2.2. Аналіз причин виникнення конфліктних і стресових ситуацій у ділових стосунках персоналу КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня».....	37
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ДІЛОВИХ СТОСУНКАХ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	44
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

Актуальність проблеми. Конфліктні та стресові ситуації – це невід’ємна частина людського життя. В будь-якій сфері людського життя є можливість виникнення конфлікту або стресу, він народжується на ґрунті щоденних розбіжностей думок, поглядів, потреб, бажань, інтересів, стилів життя. Через ці розбіжності виникають протистояння і суперництво, що в свою чергу порушує особистий або між особистий спокій, емоційну рівновагу і призводить до ще більшого розгортання і загострення протистояння.

Середньостатистична людина проводить більшу частину свого життя саме на роботі, взаємодіючи з колегами, керівництвом, підлеглими, партнерами, клієнтами або відвідувачами. При такій взаємодії в спілкуванні виникає протилежність поглядів, думок, що в свою чергу призводить до конфліктів або суперечок між членами групи, групами в цілому. В свою чергу конфлікт, що виник в організації відіграє важливу роль і впливає як на членів групи (членів колективу), що стали учасниками конфлікту так і може вплинути на діяльність організації в цілому. За результатами проведених досліджень, організаційні конфлікти займають друге місце після політичних.

Сучасна наука бачить проблему конфлікту як одну з найактуальніших, оскільки суспільне життя, процеси, явища тісно пов’язані з даною проблемою. Підходячи до вивчення конфлікту, науковці в першу чергу цікавляться мотивами, що спонукали виникнення конфліктної або стресової ситуації, які в свою чергу, залежать від суспільної та соціальної сфери.

Методологія вивчення та практичне вирішення конфлікту утворюються з усіх наявних теорій. Не дарма ще в середині ХХ ст., в науці був сформований окремий напрям який займається вивченням саме конфліктів. В даному напрямку проблема конфлікту розглядається всебічно і глибоко.

Потенціал сучасної теорії конфлікту полягає в першу чергу в тому, що раніше конфлікти, що виникали, розглядались виключно як негативне явище і основним завданням для науковця було визначення типових умов, які сприяють виникненню конфлікту та у визначенні способів їх усунення.

Сучасні підходи формуються на думці, що повна відсутність конфліктів – умова не просто неможлива, але й небажана.

Ступінь висвітлення в літературі. Сьогодні питання конфліктів, що виникають із цивільного законодавства, особливо у сфері надання (отримання) медичних послуг, набуває особливої актуальності та привертає все більше уваги науковців. Різні аспекти конфліктів та стресових ситуацій стали предметом вивчення наступними вітчизняними та зарубіжними вченими: Ю.В. Розмана, О.В. Белінської, О.Н. Іванової, Г.А. Жиліна. О.М. Спектор, О.В. Кпименко, Н.М. Крестовської, Н.Л. Бондаренко-Зелінської, С.В. Антонова.

Мета випускної кваліфікаційної роботи є здійснення теоретичних узагальнень та наведення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління конфліктними та стресовими ситуаціями в ділових стосунках персоналу організації.

Досягнення цієї мети включає вирішення таких **завдань**:

- дослідження поняття конфлікту, виявлення його видів та класифікація причин;
- визначення специфіки конфліктних та стресових ситуацій в ділових стосунках персоналу закладів охорони здоров'я;
- оцінка морально-психологічного клімату КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня»;
- здійснення аналізу причин виникнення конфліктних та стресових ситуацій в ділових стосунках персоналу на КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня»;
- обґрунтування необхідності використання медіації як форми врегулювання конфліктних ситуацій в ділових стосунках персоналу організації.

Об'єктом дослідження у випускній кваліфікаційній роботі є процес управління конфліктними та стресовими ситуаціями в ділових стосунках персоналу організації.

Предметом дослідження у випускній кваліфікаційній роботі є функціональні механізми управління конфліктними та стресовими ситуаціями в ділових стосунках персоналу організації.

Для досягнення визначеної мети у роботі використовувались такі **методи дослідження**: системний аналіз – для дослідження управління конфліктними та стресовими ситуаціями в ділових стосунках персоналу організації як системи, яка складається із взаємопов’язаних і взаємозалежних елементів); функціональний аналіз – для вивчення функцій КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня» в сфері управління конфліктними та стресовими ситуаціями в ділових стосунках персоналу; структурний аналіз – для дослідження організаційної структури КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня»; порівняльний аналіз (для співставлення поглядів науковців на визначення поняття «конфлікт» та «стресова ситуація»); факторний аналіз – для виявлення чинників, які впливають на формування морально-психологічного клімату КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня».

Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що розроблені в ній теоретичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління конфліктними та стресовими ситуаціями в ділових стосунках персоналу організації можуть бути використані в роботі КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня» та інших організацій.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Роль керівника в процесі управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації» у збірнику Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, ТНЕУ, 2020) [51].

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 58 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 51 найменування, містить 12 таблиць і 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНФЛІКТНИХ ТА СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ В ДІЛОВИХ СТОСУНКАХ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. поняття конфліктних та стресових ситуацій, їх види та причини виникнення в організації

Поняття конфлікту можна сформулювати як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групами. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору і суперечить іншій стороні робити те саме.

Конфлікт – це процес, в якому спостерігається відсутність згоди між двома або кількома сторонами, це боротьба, зіткнення сторін, викликане неузгодженістю інтересів, поглядів, ідей та мотивів.

Прихильники школи «людських відносин» вважали, що конфлікт – зло і що його слід уникати. Визнаючи можливість суперечностей між цілями окремої особистості й організації, між лінійними та функціональними ланками, між повноваженнями і можливостями посадових осіб, вони аналізували конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації і поганого управління. Отже, на їхню думку, конфлікт не виникає, якщо в організації добрі взаємовідносини між її членами.

Сучасні погляди полягають у тому, що навіть при наявності ефективного управління в організаціях конфлікти не тільки можливі, а деякі навіть бажані. Звичайно, не завжди конфлікт має позитивний характер. В деяких випадках він може заважати задоволенню потреб індивіду і досягненню цілей організації. Наприклад, якщо в колективі є людина, схильна до суперечок, інші члени колективу можуть поділяти погляди цієї людини, щоб не вступати в дискусію і уникнути конфлікту, хоч точка зору любителя посперечатися може бути і неправильною. Проте в багатьох випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає виявити альтернативні вирішення проблеми в організації. Це робить процес групового

прийняття рішень більш ефективним і дає людям можливість задовольнити особисті потреби в повазі та у владі. Також , це може привести до більш ефективного виконання планів стратегій та проектів, оскільки обговорення різних поглядів на ці документи відбувається до втілення їх у життя.

Значення терміну «конфлікт» зазвичай розкривається через наступні значення: 1) стан відкритої, часто тривалої боротьби; битва чи війна; 2) стан дисгармонії у відносинах людей, ідей чи інтересів; конфлікт протилежностей; 3) психічна боротьба, яка виникає в результаті одночасного функціонування взаємовиключних імпульсів, бажань чи тенденцій; 4) протиставлення персонажів чи сил у літературному чи сценічному творі, особливо основна позиція, на якій будується сюжет.

В останні роки питання конфлікту викликало велику зацікавленість вчених, але відсутність загального розуміння значення терміна «конфлікт» спонукає їх шукати власне розуміння явища досліджуваного феномену.

Американські дослідники Д. Рубін, Д. Прут і Сун Хем Кім зазначають, що тепер широко застосовується термін «конфлікт», що може призвести до втрати статусу однозначного поняття. Вони вважають, що конфлікт заснований на сприйнятті розбіжностей інтересів або переконання сторін у тому, що їхні прагнення не можна задовольнити одночасно.

Українські вчені Г. В. Ложкін та Н. І. Конфлікт розглядають як конфлікт розбіжних сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) сторін – сторін, що взаємодіють, підкреслюючи, що концепція диверсифікації є ширшою, ніж розуміння протилежного напрямку, що дозволяє зняти обмеження щодо розуміння проблем та усунути елемент антагонізму.

Для визначення факторів, що безпосередньо впливають на виникнення конфлікту, ми проаналізуємо деякі основні категорії, що характеризують механізм конфлікту.

В основі конфлікту лежить протилежне, крайній випадок існуючої різниці, предметів, процесів, явищ. Протилежності – це відносини неідентичності, нерівності предметів, процесів, явищ (приклади

протилежностей – одна людина має гроші, інша ні; дружина любить котів чоловік собак; одна людина працює на землі, інша – в промисловості; одна продає, інша – купує тощо).

Джерелом конфлікту є протиріччя або їх комплекс. Протиріччя – це певний тип взаємодії різних, протилежних сторін, властивостей тенденцій. Це конфлікт протилежностей. Це означає, що виникнення конфлікту пов'язане не з протилежностями як такими, а зіткненням протилежних предметів, процесів, явищ.

Протиріччя можуть бути внутрішні та зовнішні, основні та другорядні, антагоністичні чи неантагоністичні, об'єктивні чи суб'єктивні. Від їх особливостей залежить суть та характер конфлікту, що виникає на їх основі. Конфлікти на основі внутрішніх, фундаментальних та антагоністичних протилежностей можуть бути гострішими та тривалішими.

Об'єктивні протиріччя – це протилежності об'єктивної реальності, конкретної ситуації, в якій стикаються реальні потреби кожної сторони. Суб'єктивні протиріччя – містяться в характері людей, настрої, смаках, роздратованості, поганому настрої. Більш тривалими й такими, що гірше піддаються розв'язанню, є конфлікти, що засновані на суб'єктивних суперечностях, оскільки втручання в них обмежене – змінити людину фактично неможливо, а обставини – припустимо.

Причиною конфлікту є протиріччя, сприйняте двома різними суб'єктами. Конкретні причини конфлікту дуже різні. У конфліктології та інших науках, що вивчають конфлікт, існує багато класифікацій причин конфлікту за різними критеріями. Ось дві типології причин конфлікту, які досить поширені в сучасній конфліктології та психології.

М. Дойч поділяє причини конфліктів на:

- 1) контроль за ресурсами. Вчений вважає, що такі ресурси, як простір, гроші, майно, влада, престиж, їжа тощо, їх можна вважати неподільними, і якщо дві сторони або більше пред'являють претензії на право власності цим ресурсом або його частину, між ними дуже ймовірно виникає конфлікт.

Конфлікти подібного роду важко конструктивно вирішити, якщо мати справу з жорсткою фіксацією конфліктів на конкретному ресурсі і немає якихось задовільних заміників;

2) прихильності та антипатії. Основою багатьох конфліктів можуть ґрунтуватися на перетині уподобань головної особи чи групи з перевагами інших. Вчений зазначає, що такі конфлікти легко вирішуються простим дистанціюванням. Головне – не проявляти своїх схильності та захоплення одночасно в один і той же час, в одному і тому ж місці. Але іноді такі симпатії та антипатії зав'язуються в більш складний вузол відносин. На його думку, «символічну» боротьбу не можна вирішити, поки конфлікт не буде вирішений - основа;

3) цінності. Численні конфлікти стосуються того «як має бути». М. Дойч вважає, що ціннісні конфлікти можуть виникати навколо відносно вузьких чи ширших питань, коли зустрічаються різні ідеологічні чи релігійні цінності. Знову ж таки, такі розбіжності в думках самі по собі не призводять до конфлікту – це бажання однієї зі сторін зробити свої цінності домінуючими та обов'язковими навіть для тих, хто не погоджується. Інакше конфлікт не буде ймовірним;

4) уявлення. Основою багатьох конфліктів є різні оцінки того, що існує – інформації, фактів знань чи уявлень про реальність. Вони провокують конфлікт тоді, коли носії цих різних поглядів будуть разом у галузі, що відноситься до їх поглядів; один або обидва вирішують, що їхні уявлення повинні бути сприйняті іншими; певні ідеї суперечать світогляду, який змушує людину виступати проти цього уявлення;

5) характер відносин між сторонами. Основою конфлікту думок може бути розмаїття суб'єктів стосовно їхніх стосунків. М. Дойч вважає, що в цьому випадку виникає конфлікт, коли можна домагатися панування або, навпаки, хочеться більшої залежності від іншого.

В. Лінкольн ділить причини конфлікту на:

1) інформаційні фактори – недостатність інформації для однієї із

сторін: неповні та неточні факти, включаючи питання, пов'язані з точністю проблеми та історією конфлікту; чутки, несвідома дезінформація; передчасна інформація або передана інформація, пізня; ненадійність експертів, свідків, джерел інформації чи даних, неточності в перекладах та ЗМІ; небажане розголошення інформації, яка може поставити під загрозу цінності однієї зі сторін, порушити конфіденційність і навіть залишити неприємні спогади; інтерпретація використовуваної мови, таких виразів, як «приблизно», «істотна», «навмисна», «надмірна»; факти інших людей, закордонні питання законодавства, правил, процедур, стереотипів тощо;

2) фактори поведінки – невідповідність, грубість, егоїзм, непередбачуваність та інші характеристики поведінки, які одна з сторін відкидає. У міжособистісних стосунках, і не тільки в них, найбільш типовими поведінковими факторами, що викликають конфліктні ситуації, є: прагнення до переваги; прояв агресії; прояв егоїзму;

3) фактори взаємовідносин – незадоволення взаємодією сторін. Часто таке невдоволення породжується не тільки взаємодією, яка вже відбулася, а й дезадаптацією до однієї зі сторін пропозиції щодо її подальшого розвитку: внесок сторін у відносини, співвідношення сил у відносинах; важливість відносин для кожної сторони; сумісність сторін щодо цінностей, поведінки, особистих чи професійних цілей та особистого спілкування; відмінності в освітньому рівні, класові відмінності; історія стосунків, їх тривалість, негативні залишки минулих конфліктів, рівень довіри та авторитету; цінності групи, до якої належать сторони, і їх тиск на відносини між сторонами;

4) ціннісні фактори – принципи, які проголошуються або відкидаються, яких ми дотримуємось і яких ми віримо, і які ми забуваємо або свідомо і навіть несвідомо порушуємо; принципи поваги, яких очікують від нас інші, а ми – інші. Цінності можуть відрізнятися по силі та важливості. До них відносяться: особисті системи вірування та поведінки (забобони, уподобання, пріоритети); групові (включаючи професійні) традиції, цінності, потреби та норми; способи дії та методи, характерні для окремих установ, організацій, професій;

релігійні, культурні, регіональні та політичні цінності; традиційні системи переконань та пов'язані з ними очікування: ідея правильного і неправильного, поганого чи хорошого, способи та методи оцінки адекватності, ефективності «справедливості», «практичності», «реалізму», ставлення до прогресу та змін, щоб зберегти старе, в «статус-кво»;

5) структурні фактори – відносно стабільні обставини, які існують об'єктивно, незалежно від нашого бажання, які важко чи навіть неможливо змінити. Вони вимагають для подолання великих ресурсів: матеріальних, фізичних, інтелектуальних тощо. Це закони, вік, лінії підзвітності, фіксовані дати, час, доходи, доступність техніки тощо.

Аналіз причин конфліктів дозволяє зрозуміти, чому і як розвивається конфлікт, визначити шляхи їх усунення. Але в реальному житті, як правило, «чисті», тобто через лише одну групу причин, факторів, конфліктів дуже рідкісні.

Типологія важлива для правильного розуміння та тлумачення конфлікту. Для вибору адекватного способу впливу та управління відповідним конфліктом доцільно класифікувати його за основними характеристиками: метод вирішення; сфери прояву; напрямок впливу; ступінь вираженості; кількість учасників; порушення потреб (табл. 1.1).

Загалом конфлікти можна розділити на деструктивні та конструктивні. Прояви деструктивних функцій конфлікту є дуже різні. Особистий конфлікт створює стан психологічного дискомфорту, що викликає інші негативні наслідки і може призвести до розпаду особистості. На рівні групи конфлікт може зруйнувати систему комунікацій, взаємозв'язків, послаблювати ціннісно-орієнтаційну єдність групи, знизити ефективність її функціонування в цілому. Так само деструктивні функції конфлікту виявляють в міжгрупових взаємовідносинах [11].

За словами Кулініч І.О. [26], жінки більш схильні до конфліктів щодо своїх особистих проблем: заробітною платою, розподілом відпусток, премій. Чоловіки більш схильні до конфліктів, які безпосередньо пов'язані із

Таблиця 1.1

Класифікація конфліктів

Ознака класифікації	Види конфліктів	Суть конфлікту
За наслідками	функціональні (конструктивні)	сприяють ефективності роботи колективу через реорганізацію його структури та функцій, формування нових взаємовідносин, перерозподіл ролей;
	дисфункціональні (деструктивні)	приводять до дестабілізації діяльності колективу, руйнування існуючих норм, зниження особистісних потреб, ослаблення ролі групової співпраці;
	стабілізаційні	спрямовані на збереження діючих в колективі норм та правил, їх закріплення та розвиток;
	безрезультатні	не зумовлюють жодних змін у діяльності організації.
За змістом	внутрішньоособистісні	конфлікти всередині людини, створюють некоректність, різноманітність вимог, неструктуровані завдання, що свідчить про низьку культуру делегування, недосконалу організаційну структуру управління тощо.;
	міжособистісні	найчастіше вони виникають на основі особистих симпатій та розбіжностей, які тісно пов'язані з бізнесом, кар'єрою та іншими інтересами, при розподілі ресурсів, матеріальних стимулів тощо;
	конфлікти між особою і групою	вони постають як протиріччя між очікуваннями, вимогами особистості та нормами поведінки, сформованими в групі; викликані порушенням особистих обов'язків, низьким рівнем культури стосунків;
	внутрішньогрупові	залучення всієї групи до конфлікту виникає внаслідок неефективних управлінських рішень, недоліків у спілкуванні тощо;
	міжгрупові	виникають в результаті неефективного управління, коли функції двох або більше структурних підрозділів або значно перетинаються, або відрізняються за результатами;
	міжорганізаційні	вони розвиваються у формі конкуренції між організаціями.
За причинами	конфлікти через інформаційні причини	виникають за відсутності інформації, відмінностей в її інтерпретації, в порядку та способах оцінювання;
	конфлікти інтересів	ведуть до розбіжності виробництва, особистих інтересів;
	конфлікти, породжені особливостями спілкування	викликані неправильним тлумаченням і стереотипізацією думок, відсутністю зворотного зв'язку;
	організаційно-структурні	через нерівність влади та повноважень, брак необхідного часу, різні фактори, що перешкоджають співпраці;

Продовження таблиці 1.1

	конфлікти систем цінностей	це розбіжності в критеріях оцінювання ідей та поведінки, відмінності в цілях та ідеалах.
За сферою перебігу	ділові (структурні)	породжені з об'єктивних причин, пов'язаних з роботою організації;
	емоційні (психологічні)	вони виникають у формі ворожих відносин між учасниками конфлікту, як правило, через психологічні несумісності, які періодично виникають з різних причин.
За тривалістю перебігу	короткочасні	є наслідком взаємного непорозуміння або помилок, які швидко усвідомлюються;
	затяжні	пов'язані із глибокими морально-психологічними травмами чи з об'єктивними труднощами.
За ступенем впливу на розвиток організації	руйнівні	викликані розбіжностями у ставленні працівників до організації;
	конфлікти, що не мають негативних наслідків	з метою збереження балансу інтересів сторін, правильних процедур їх вирішення.
За джерелом виникнення	об'єктивно зумовлені	викликані складними ситуаціями, в яких опиняються працівники: незадовільні умови праці, неясний розподіл функцій та обов'язків;
	суб'єктивно зумовлені	завдяки дії особистих характеристик конфліктуючих сторін, що проявиться, зустрічаючись з перешкодами у задоволенні прагнень, бажань, інтересів.
За напрямками взаємодії між ієрархічними рівнями	вертикальні	виникають на взаєминах типу «працівник – керівник» і «керівник – працівник»;
	горизонтальні	розгортаються на лінії «працівник – працівник» та «керівник – керівник».
За формою перебігу	відкриті	помітні з першого погляду, очевидні, яскраво виражені, емоційно інтенсивні зіткнення сторін;
	приховані	вони не одразу впізнавані, її учасники своїм бездоганим ставленням приховують реальні відмінності, що суттєво обтяжили ситуацію;
	«сліпі» конфлікти	одна зі сторін не усвідомлює конфліктну ситуацію, стає предметом нападу опонента, але не сприймає ситуацію як конфлікт, ігноруючи її;
	«невідомі» конфлікти	передбачає наявність конфліктної ситуації, заснованої на ворожнечі, яка свідомо прихована.
За предметом	реалістичні (предметні)	викликане невдоволенням певними вимогами учасників або несправедливим, з точки зору однієї або обох сторін, розподілом між ними певних вигод і спрямованим на досягнення певного результату;
	нереалістичні (безпредметні)	спрямований на відкрите вираження негативних емоцій, накопичений образ, неприязнь, тобто. гостра конфліктна взаємодія - це не засіб для досягнення мети, а самоціль.

¹ Примітка. Сформовано автором на основі [33; 40; 42;46]

самою виробничою діяльністю (організація праці, визначеність трудових функцій та ін.), вони більш критично відносяться і до самої виробничої діяльності, і до керівництва. Серед молоді найбільше конфліктів виникає через дисципліну. З віком більш питому вагу займають конфлікти, пов'язані з цільовими характеристиками діяльності (як із самою роботою, так і з особистими потребами), одночасно скорочується число конфліктів, викликаних проблемами пристосування працівників у трудовому колективі (з приводу порушень трудової дисципліни, невідповідності вимогам, пропонуваним керівником). Важливо розглянути характеристики сублімації творчої діяльності як спосіб вирішення конфліктів людей з різними типами темпераменту, оскільки темперамент змінює ефективність творчої діяльності. Необхідно враховувати особливості людей з різними темпераментами, щоб належним чином сублімувати вирішення характеру міжособистісних конфліктів. Це насамперед стосується таких якостей, як вміння розуміти запропоноване завдання, прогнозувати можливе майбутнє, здатність переносити невизначеність, генерувати ідеї, долати труднощі, що виникають на шляху до вирішення, а також бажання та вміння працювати у творчому колективі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Поведінка людей в організації залежно від типу темпераменту

Параметри оцінки	Сангвінік	Холерик	Флегматик	Меланхолік
1	2	3	4	5
Розуміння завдання	Він схильний перебивати співрозмовника, тому необхідно забезпечити безперервність уваги	Важко сприймає великий обсяг інформації.	Детально обмірковує завдання.	При сприйнятті та розмірковуванні часто не вистачає значної частини наданої інформації
Здатність до аналізу та	Він вміє приймати тактичні завдання прогнозування	Прагне ставити тактичні завдання	Є схильність до стратегічного прогнозування	Добре планує свою роботу, тому менше опиняється в позачасовій ситуації
Відношення до	Легко переносить, переключаючись	Важко переносити	Досить легко переносить, концентруючись	Легко переносить, переходячи

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5
невизначеності	до інших видів діяльності		на завданні	до інших видів діяльності
Продукування ідей	Генератор ідей	Генератор ідей	Реалізує ідей	Він може придумати ідею, але захистити її не зможе
Подолання труднощів	Маючи певну мету, він концентрується і йде до кінця, хоча іноді змінює напрямку руху	Він найкраще виконує складні, непередбачені, невідкладні завдання	Характеризується стабільною працездатністю; завжди йде до кінця	Він обирає роботу, яка швидше досягне успіху
Стратегія поведінки в конфліктній ситуації	Співпраця	Суперництво, рідше – ухил	Співробітництва – при значущості проблеми, в іншому випадку – стратегія ухилу	Уникнення
Відношення до виконуваних завдань	Він здатний продемонструвати значущість виконаного завдання	Висока впевненість у важливості виконаного завдання	Потрібно бути впевненим у своїй здатності вирішувати проблеми та мати достатньо часу для їх вирішення	Вони відрізняються великою відповідністю рівня домагань рівню реально виконуваних ними завдань

Примітка. Складено автором на основі [3]

Отже керівник повинен організувати роботу таким чином, щоб конфлікти були лише конструктивними і стали причиною для створення нових ідей та успішної реалізації творчих проєктів. Для подолання деструктивних конфліктів у колективі керівник повинен вибрати найефективніші методи подолання подібних ситуацій залежно від характеру та особистих якостей працівників в організації.

1.2. Методи виявлення конфліктів і стресових ситуацій в ділових стосунках персоналу організації

Набуття наукових знань про засоби дослідження конфліктних і стресових ситуацій в ділових стосунках персоналу організації багато в чому

залежить від підходу, який дослідник використовує при вивченні предмета пізнання. Цей підхід визначається системою методологічних принципів або принципів.

Сучасні наукові знання про термін «методологія» відносять до трьох різних рівнів наукового підходу: 1) загальна методологія – загальнофілософський підхід, метод пізнання, прийнятий дослідником; загальна методологія формулює загальні принципи, що застосовуються в дослідженнях; 2) спеціальна методологія – сукупність методологічних принципів, що використовуються в певній галузі знань; 3) методологія як сукупність конкретних методів дослідження [36].

Принцип (від лат. *principium* – початок, основа) – початок, який є основою спеціальної наукової теорії, найширшого твердження, що фіксує предмет науки, її теорію та методи.

Принципи дослідження конфліктних і стресових ситуацій в ділових стосунках персоналу організації можна розділити на загальнонаукові та методичні.

Загальнонаукові підходи та методи дослідження широко розроблені та застосовані в науці ХХ ст. Вони виступають як своєрідна непряма методологія між філософією та основними теоретико-методологічними положеннями теорії управління та організації.

Набір загальнонаукових принципів, що використовуються для вивчення конфліктів в організаціях, представлений у таблиці. 1.3.

Таблиця 1.3

Загальнонаукові принципи дослідження конфліктних і стресових ситуацій в ділових стосунках персоналу організації

Назва принципу	Характеристика
1	2
Принцип розвитку	вимагає вивчення конфліктів з метою визначення тенденцій їх еволюції. Тобто виявити тенденції їх поступового, довготривалого, безперервного розвитку конфліктів від однієї форми до іншої, часто від простої до складної.
Принцип загального зв'язку	полягає в тому, що при вивченні конфлікту не слід обмежувати себе вивченням та розглядом окремих його елементів. Слід

1	2
	спробувати максимально дослідити зв'язок конфлікту з іншими явищами та між його структурами. Звичайно, не можна враховувати всі взаємозв'язки конфлікту із середовищем, в якому він розвивається, і всередині нього. Однак спробуйте врахувати характер хоча б основних зв'язків. Втрата основних зв'язків може призвести до необґрунтованого спрощення розуміння.
Принцип діалектичної єдності теорії, експерименту і практики	розкриває діалектику руху людських знань до істини, констатує вирішальну роль практики в процесі розуміння сутності конфлікту, що є критерієм істинності теоретичних поглядів. Порушення оптимального взаємозв'язку та логіки взаємодії теорії, експерименту та практики в процесі дослідження конфлікту призводить до значного зниження ефективності дослідників, перетворення в імітаційну діяльність.
Принцип системності	вимагає, аналізуючи конфлікти, розглядати їх як складно організовані об'єкти, що складаються з ієрархічно пов'язаних підсистем. Вони, у свою чергу, як підсистеми є частиною системи вищого рівня. Принцип систематизації орієнтує дослідника на методологію пошуку факторів позитивних чи негативних тенденцій розвитку конфлікту.
Принцип конкретно-історичного підходу	показує необхідність враховувати в процесі вивчення конфлікту всі конкретні умови, в яких вони розвиваються: місце, час, конкретна ситуація в конкретній команді. Кожен конфлікт унікальний. І цей принцип орієнтує дослідника на визначення унікальності у кожному конкретному конфлікті
Принцип об'єктивності	вимагає від дослідників мінімізувати вплив особистих та групових інтересів, поглядів та інших суб'єктивних факторів на процес та результати дослідження конфлікту. Однак слід мати на увазі, що чим вище рівень конфлікту, тим важче дотримуватися вимог принципу об'єктивності.

Примітка. Наведено за [39]

Методологічні засади дослідження конфліктних і стресових ситуацій в ділових стосунках персоналу організації включають: принцип міждисциплінарності, принцип наступності (порядку), принцип еволюціонізму та принцип особистого підходу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методологічні засади дослідження конфліктних і стресових ситуацій в ділових стосунках персоналу організації

Назва принципу	Характеристика
1	2
Принцип міждисциплінарності	орієнтує дослідника на широке застосування досягнень усіх галузей конфліктології. Важливим аспектом принципу міждисциплінарності є принцип рівності всіх гілок конфлікту.

1	2
	Тому роль науки, яка створює систему, покликана здійснювати і виконувати психологію.
Принцип наступності (послідовності)	вимагає від дослідника якомога повнішої інформації про проблему конфлікту, яку отримують представники науки, яку він представляє.
Принцип еволюціонізму	необхідно визначити та врахувати основні закономірності еволюції конкретних типів конфліктів при їх дослідженні. Без знання різних рівнів еволюції конфліктів важко, а іноді й неможливо, пояснити їх динаміку, передбачити події та дати рекомендації щодо їх конструктивного вирішення..
Принцип особистісного підходу	що стосується вивчення конфлікту, то він формулюється як потреба виявити та врахувати конкретні особистісні характеристики конкретних людей, які є центральною ланкою в конфліктах майже на всіх рівнях. Конфлікти виникають через об'єктивні зміни у матеріальному світі. Але різні люди поведуться по-різному в одних і тих же обставинах. Деякі з них починають вживати конфліктних дій, інші намагаються будь-яким чином уникнути конфліктів. Конфлікти починаються і залучають не пересічних людей чи абстрактних соціальних груп, а конкретних людей, які мають певні соціально-психологічні особливості. Навіть рішення розпочати бойові дії приймає невелика група людей, які мають певні особистісні особливості. Важко виявити причини конфлікту, проникнути в їх сутність, не розуміючи ролі окремих індивідів, не визначивши їх особистісних особливостей, що мали істотний вплив на розвиток конфліктної взаємодії.

Примітка. Наведено за [39]

Конфлікти будь-якого рівня та типу в суспільстві – явище складне. Конфліктні ситуації та дії поєднують в собі психологічні, соціально-психологічні, економічні, політичні, духовні, а також індивідуальні та соціальні елементи, так що методи їх вивчення різноманітні та складні, тобто. Для вивчення конфліктів ви можете використовувати майже всі існуючі в даний час методи. . Пріоритетність того чи іншого методу в кожному випадку визначається типом конфлікту. Якщо, наприклад, предметом дослідження є внутрішньоособистісний конфлікт, то основними методами є психологічні методи вивчення особистості. В аналізі міжособистісних конфліктів будуть домінувати соціально-психологічні методи.

Існують різні класифікації методів вивчення системи управління конфліктними та стресовими ситуаціями в ділових стосунках організації. Найповніша їх класифікація наведена на рис. 1.1.

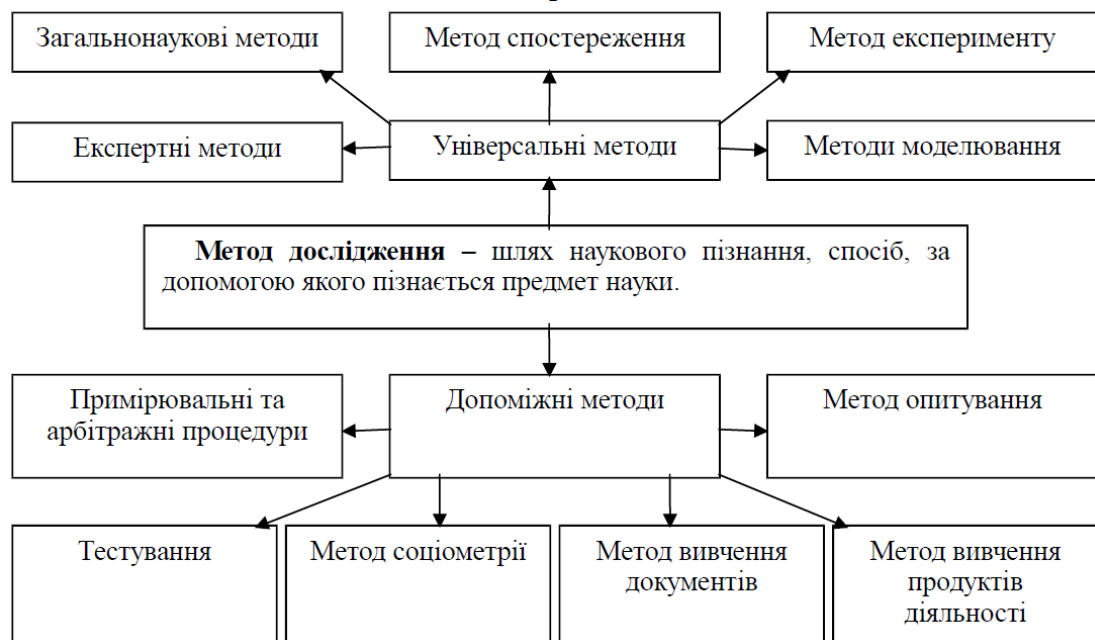


Рис. 1.1. Класифікація методів дослідження конфліктних та стресових ситуацій в ділових стосунках організації

Примітка. Наведено за [39]

Метод дослідження – це спосіб, шлях отримати необхідну інформацію про психологічні явища в галузі праці та управління, психологічні особливості управління та учасників процесу управління..

Існують, наприклад, методи емпіричного дослідження та методи моделювання. За іншою класифікацією – методи збору інформації та методи їх обробки. Цей поділ зазвичай умовний, оскільки будь-який дослідницький метод збору даних передбачає і певну програму їх оброблення.

Психологічні методи вивчення особистості насамперед спрямовані на збір інформації про підбір та розподіл персоналу в організації, вивчення психологічних особливостей стосунків між людьми.

Метод самоспостереження здавна вважався єдиним методом пізнання психічних явищ суб'єктивним методом (самоаналіз, лат. Самоаналіз - погляд

всередину), який виявляється у самоспостереженні. Самоспостереження - безпосереднє спостереження людини за власними психічними процесами.

Самоспостереження, самоаналіз передбачає прояв здатності індивіда зрозуміти себе, свої якості, вчинки, ставлення до суспільства, інших людей, самого себе. Однак сучасний розвиток психологічної науки показав неможливість цього методу вивчення психіки, неможливість виявити закономірність психічних явищ. Таким чином, спостереження одне не може бути основним методом вивчення психіки. Але це не означає, що при вивченні психічних процесів не варто враховувати твердження людини про те, що і як він переживає. Виходячи з цього, метод самоспостереження при дослідженні особистості лідера в процесі управління вважається допоміжним. Її результати в поєднанні з іншими методами дають цінний матеріал з предмета, який вивчається. На основі самосприйняття формується самооцінка голови, яку можна завищувати, недооцінювати або адекватно виконувати.

Метод спостереження є найпоширенішим у системі об'єктивних методів методу вивчення явищ управління, особистості керівника. Метод спостереження - навмисне, систематичне та цілеспрямоване сприйняття та фіксація психічних явищ з метою вивчення їх конкретних змін за певних умов, їх аналіз та застосування на практиці.

Спостереження дозволяє отримати цікаву інформацію про людину, спосіб поведінки, характер стосунків з іншими людьми, особливості його спілкування, вплив на інших тощо.

Значення та цінність цього методу полягає у безпосередньому спостереженні за розумовою діяльністю людей (за їх рухами, діями, вчинками, твердженнями). Цей метод характеризується як один із емпіричних методів психологічного дослідження, що виявляється в сенсорному пізнанні явища, що вивчається, предмета. Крім спостереження як наукового методу (він завжди цілеспрямований, плановий і систематизований і є методом психологічного вивчення людей, коли опис призначений для пояснення психологічної природи явищ), існує також спостереження за життям.

В управлінні методом нагляду професійно значущі характеристики різних психічних процесів засвоюються шляхом вивчення та порівняння зовнішніх уявлень про діяльність людини, її міміки, жестів, комунікативних властивостей, результатів праці. До наукових спостережень поширюються такі правила та вимоги: визначення досліджуваних фактів та їх спостереження; вибір методу спостереження; розробка наукових планів та програм; орієнтація спостереження на суттєві явища, відокремлення суттєвого від незначного, головного від другорядного; об'єктивний і точний запис фактів, формулювання з них певних висновків; ведення щоденників спостережень та реєстрації подій, стенографічних записів, протоколів тощо, в яких фіксуються не лише факти, що характеризують дії, вчинки, поведінку, але й умови, в яких вони відбуваються; проведення спостережень у природних умовах, не порушуючи перебіг подій; виконання повторних подібних спостережень (на одному і тому ж об'єкті і в тих же умовах) з метою перевірки обґрунтованості та достовірності отриманих результатів; повторення спостережень у різний час, в різних умовах та ситуаціях.

При використанні методу спостереження можуть виникнути такі труднощі: ризик отримати упереджену, спотворену інформацію про досліджуваний предмет; неможливість відокремити випадкові факти від природних; суб'єктивність отриманих даних (на результати спостережень впливають особистісні якості дослідника, його життєвий досвід, ставлення, емоційні стани тощо); відсутність здатності дослідника змінити хід, ініціювати повторення психічного явища, необхідність чекати певних процесів; потреба у значному часі; неможливість кількісного аналізу зібраного матеріалу [42].

Перевага цього методу полягає в тому, що психіка проявляється в природних умовах, тобто. Спостереження дає інформацію про дії людей незалежно від їх ставлення до бажаної, схваленої поведінки. Найпоширеніші його явища включають спостереження (передбачається, що сам дослідник належить до групи - предмета вивчення протягом певного часу) і не включає

спостереження (спостереження «збоку», тобто дослідник не є членом групи - об'єктом спостереження).

Залежно від позиції спостерігача щодо об'єктів дослідження бувають відкриті (суб'єкти, групи знають, що вони є предметом спостереження) та приховані спостереження (суб'єкти, групи не інформуються і не здогадуються про спостереження за їх поведінкою та діяльністю).

Метод спостереження має такі варіанти: метод узагальнення незалежних характеристик; психологічний аналіз продуктів діяльності; метод опису значущих ситуацій [20, с. 142].

Керівник, який постійно вдається до методу наукового спостереження, поступово розвиває психологічне спостереження, а вміння спостерігати за людьми та використовувати дані цих спостережень в управлінні є частиною професійних навичок керівника.

Методи дослідження використовуються для з'ясування того, чи розуміють респонденти певні завдання, життєві ситуації, а також для отримання інформації про інтереси, погляди, почуття, мотиви та поведінку людини.

Метод опитування полягає в отриманні інформації про об'єктивні або суб'єктивні факти зі слів респондента (респондентів). Ці методи включають збір інформації, джерелом якої є словесне повідомлення, судження респондентів і засновані на прямій (бесіда, бесіда) або непрямій (анкетування) соціально-психологічній взаємодії дослідника та респондента (респондента).
Набір цих методів:

1) соціологічне опитування. Націлена на отримання інформації про зовнішній аспект респондентів, а її результати передаються функціонуванню соціальних груп та суспільства в цілому.;

2) соціально-психологічне опитування. Це дає можливість виявити глибокі характеристики, внутрішні механізми дії;

3) бесіда. Є способом отримання інформації на основі вербальної (словесної) комунікації. Керівник, використовуючи цей метод, має на меті

виявити певні ідеї працівника, його думки, поняття, цілі професійної діяльності, трудові інтереси, труднощі, зміст переживань, ставлення до праці тощо. Отримана інформація дає змогу точно передбачити поведінку індивіда в певних ситуаціях, узагальнення практичного досвіду та виявлення проблем, які необхідно піддавати спеціальному експериментальному тестуванню;

4) анкетний метод. На відміну від розмови, вона не передбачає особистого контакту. Анкета (анкета) містить набір питань, упорядкованих за змістом та формою. Під час анкети слід дотримуватися наступних вимог: незмінність питання; інструкції щодо порядку заповнення анкети; анонімність; ясність, стислість, поступова складність питання з урахуванням індивідуальних психологічних особливостей респондентів (рівень освіти, вік, стать, уподобання та уподобання тощо) [24].

5) метод тестування (англ. test – екзамен, випробування). Він використовується для визначення певних психологічних якостей людини, наявності чи відсутності певних здібностей (дидактичних, комунікативних, організаційних), умінь, навичок. Як тип тесту, експериментального вимірювання, він використовується в діагностичних цілях. Тест містить спеціально розроблені завдання та проблемні ситуації, використання яких в результаті кількісної та якісної оцінки може бути показником розвитку певних психологічних якостей та рис особистості [40].

Коли застосовується кожен метод, виникає проблема з якістю інформації. Отримані в ході дослідження дані повинні відповідати вимогам точності (залежно від чутливості методів, що використовуються для вимірювання досліджуваних якостей), обґрунтованості (визначається придатністю методу для вивчення якості досліджуваного предмета) та надійності (означає стійкість результатів у повторних експериментах різних дослідників). . Інтерпретація отриманих даних - це творчий та кропіткий процес, який потребує врахування та використання багатьох інших результатів теоретичних та емпіричних досліджень.

Висновки до розділу 1

Вивчення поняття «конфлікт», проведене в першому розділі підсумкової кваліфікаційної роботи, показало безліч її тлумачень різних науковців та виявило відсутність єдиного визначення. Тому в роботі запропоновано під поняттям «конфлікт» розуміти відсутність згоди між двома або більше сторонами, якими можуть бути конкретні особи чи групи.

Багато видів трудових конфліктів об'єднані в одну узагальнену класифікацію. Виділено такі критерії класифікації: наслідки конфлікту; конфліктний зміст; причини конфлікту; ступінь конфлікту; тривалість конфлікту; ступінь впливу конфлікту на розвиток організації; джерело конфлікту; напрямок взаємодії між ієрархічними рівнями під час конфлікту; форма конфлікту; підлягає конфлікту.

Пропонується класифікувати конфлікти в організаціях залежно від предмета правового регулювання та тривалості курсу. За першим критерієм конфлікти можуть бути адміністративно-правовими, кримінально-правовими та цивільно-правовими. Враховуючи тривалість курсу, важливо розмежувати короткочасні та довготривалі конфлікти у галузі медичної діяльності.

Набуття наукових знань про засоби конфліктних досліджень в організаціях багато в чому залежить від підходу, який дослідник використовує при вивченні предмета пізнання. Цей підхід визначається системою методологічних принципів або принципів.

Принципи дослідження конфліктних і стресових ситуацій в ділових стосунках персоналу організації розділено на загальнонаукові та методичні. До загальнонаукових принципів віднесено: принцип розвитку, принцип загального зв'язку, принцип діалектичної єдності теорії, експерименту та практики, принцип систематизації, принцип конкретно-історичного підходу та принцип об'єктивності. Методологічні засади дослідження конфліктів в організаціях включають: принцип міждисциплінарності, принцип наступності (порядку), принцип еволюціонізму та принцип особистого підходу.

Дослідження виявило, що в літературі про охорону здоров'я існують різні класифікації методів дослідження конфліктів. На основі результатів дослідження була сформована загальна класифікація таких методів, яка включає: універсальні методи (загальнонауковий, професійний, метод спостереження, експериментальний метод, метод моделювання) та допоміжні методи (придатні та арбітражні процедури, тестування, метод соціометрії, метод вивчення документів, метод дослідження тощо метод вивчення товарної діяльності).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ДІЛОВИХ СТОСУНКАХ ПЕРСОНАЛУ КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА ДИТЯЧА КОМУНАЛЬНА ЛІКАРНЯ»

2.1. Оцінка морально-психологічного клімату КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня»

Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня» (КНП «ТМДКЛ») є некомерційним підприємством, що надає медичні послуги населенню м. Тернополя. Підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку і є неприбутковою організацією.

КНП «ТМДКЛ» є лікувально-профілактичним закладом із структурними підрозділами, підпорядкованими їй, діяльність яких координується єдиним планом та метою.

Метою діяльності КНП «ТМДКЛ» є реалізація державної політики в сфері охорони здоров'я, інтеграції та ефективного використання ресурсів для досягнення найкращих кінцевих результатів в наданні доступної амбулаторно-поліклінічної та висококваліфікованої спеціалізованої стаціонарної медичної допомоги дитячому населенню міста, підвищення якості та об'єму профілактичної допомоги.

Відповідно до поставленої мети основними завданнями діяльності КНП «ТМДКЛ» є: здійснення оперативного управління, організаційно-методичного керівництва роботи підрозділів лікарні; консультаційно-дослідницькі послуги; стаціонарне лікування хворих; експертиза і контроль якості медичної допомоги; реабілітація хворих; видача та продовження листків непрацездатності; надання невідкладної медичної допомоги хворим на інфекційні захворювання; своєчасне та кваліфіковане надання медичної

допомоги дитячому населенню міста віком від 0 до 17 років 11 місяців 29 днів, у стаціонарних відділеннях лікарні; своєчасне та кваліфіковане надання медичної допомоги дитячому населенню міста віком від 0 до 17 років 11 місяців 29 днів, на амбулаторному прийомі в поліклініках та вдома хворим, котрі за станом здоров'я та характером захворювання не можуть відвідувати поліклініки, потребують ліжкового режиму та систематичного медичного нагляду; організація придбання, перевезення, зберігання, реалізації (відпуску), використання, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів; взаємодія з іншими лікувально-профілактичними установами; підвищення якості медичної допомоги, шляхом широкого впровадження в практику досягнення медичної науки і практики, наукової організації праці, раціонального використання медичних кадрів; удосконалення організації управління і стилю роботи керівних служб і функціональних підрозділів лікарні; підготовка, підвищення кваліфікації та атестація медичних кадрів; проведення широкої санітарно-освітньої роботи, направленої на покращення гігієнічних знань і виховання населення; здійснення фінансово-господарської діяльності, види та напрямки якої погоджуються з відділом охорони здоров'я Тернопільської міської ради і не заборонені чинним законодавством; вирішення соціальних проблем тощо.

Відповідно до статуту, поточне керівництво КНП «ТМДКЛ» здійснює директор, який призначається на посаду на умовах контракту. У директора досліджуваного підприємства є п'ять заступників: заступник з поліклінічної роботи, заступник з лікувальної роботи, заступник з експертизи непрацездатності, заступник з економічних питань і заступник з медсестринства (рис. 2.1). В складі КНП «ТМДКЛ» функціонують: лікувальний корпус, інфекційне відділення, поліклініки (Центральна поліклініка, педіатричне відділення № 1, педіатричне відділення № 2, педіатричне відділення № 3, педіатричне відділення № 4, педіатричне відділення № 5, педіатричне відділення № 6) (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня»

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «ТМДКЛ»

Як і будь-який колектив організації, в тому числі і КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня», має свій морально-психологічний клімат, від стану якого залежить частота та глибина виникнення кризових та стресових ситуацій в ділових стосунках персоналу.

Оцінку морально-психологічного клімату в колективі досліджуваної організації доцільно здійснити в декілька етапів:

1. Складання переліку учасників опитування («Лист учасників опитування»), які будуть брати участь в опитуванні. Перелік складається в довільній формі, проте обов'язковим є зазначення посади та ПІБ. Кожному працівнику присвоюється порядковий номер, який буде використовуватися в подальшому аналізі.

2. Заповнення соціометричних карток працівниками досліджуваної організації («Соціометричні картки працівників»), де кожен проставляє своє відношення (позитивне «+», нейтральне «0» або негативне «-») до колег у колективі (інших членів колективу) та здійснюється підрахунок кількості зроблених виборів.

3. Побудова загальної таблиці результатів («Групова соціометрична матриця»), яка передбачає складання зведеної таблиці (за результатами соціометричних карток), на якій відображається загальна інформація стосовно виборів у колективі досліджуваної організації та надається загальний підрахунок виборів.

4. Таблиця виборів відображає візуальний виклад результатів виборів (позитивних або негативних) серед учасників колективу.

5. Побудова загальної соціограми групових відносин колективу (групи), де графічно відображаються взаємовідносини між членами групи.

6. На основі останніх двох етапів визначаються категорії учасників а також загальний ступінь згуртованості колективу.

7. Для здійснення висновків на основі попередньої оцінки розраховується ряд соціометричних показників відносно взаємовідносин в групі та будується «Зведена таблиця соціометричних показників групи».

На основі послідовного застосування всіх етапів робиться висновок про загальний соціально-психологічний стан конкретного колективу організації та визначається її вплив на управління організацією (особливо це важливо при оцінці вищого керівництва організацією).

Отже, проведемо оцінку соціально-психологічного клімату в колективі групи «Лікарі» на прикладі КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня». На першому етапі складаємо список учасників опитування колективу досліджуваної організації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Лист від учасників опитування у групі «Лікарі»

№	Посада	ПІБ
1.	Лікар-педіатр	Петренко Н.В.
2.	Лікар-генетик	Кородюк О.Ф.
3.	Лікар-ортопед	Джус С.Д.
4.	Лікар-окуліст	Савчук Ф.О.
5.	Лікар-педіатр	Мацьків Т.Є.
6.	Лікар-алерголог	Колиба Я.Є.
7.	Лікар-педіатр	Гордієнко Ю.В.

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «ТМДКЛ»

Команда групи «Лікарі» в досліджуваній організації представляє 7 осіб. Кожній особі присвоюється порядковий номер, згідно з яким буде проводитися оцінка.

Другий етап – заповнення працівниками соціометричних карт, що вказує на їх зв'язок з іншими колегами. У табл. 2.2 представлено заповнені карточки колективу «Лікарі» КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня».

Таблиця 2.2

Соціометричні картки працівників у колективі «Лікарі»

Хто вибирає	Кого обрали з членів групи (номер відповідає особі з листа учасника опитування)							Кількість відданих виборів		
	1	2	3	4	5	6	7	+	–	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Лікар-педіатр Петренко Н.В.	x	+	–	–	–	+	–	2	4	6
Хто вибирає	Кого вибирають серед членів групи (номер відповідає особі з листа учасників опитування)							Кількість відданих виборів		
	1	2	3	4	5	6	7	+	–	Всього

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Лікар-генетик Кородюк О.І.	0	x	+	0	-	-	+	2	2	4
Хто вибирає	Кого вибирають серед членів групи (номер відповідає особі з листа учасників опитування)							Кількість відданих виборів		
	1	2	3	4	5	6	7	+	-	Всього
Лікар-ортопед Джус С.Д.	+	-	x	+	+	-	+	4	2	6
Хто вибирає	Кого вибирають серед членів групи (номер відповідає особі з листа учасників опитування)							Кількість відданих виборів		
	1	2	3	4	5	6	7	+	-	Всього
Лікар-окуліст Савчук Ф.О.	+	+	-	x	0	0	+	3	1	4
Хто вибирає	Кого вибирають серед членів групи (номер відповідає особі з листа учасників опитування)							Кількість відданих виборів		
	1	2	3	4	5	6	7	+	-	Всього
Лікар-педіатр Мацьків Т.Є.	0	0	+	+	x	-	+	3	1	4
Хто вибирає	Кого вибирають серед членів групи (номер відповідає особі з листа учасників опитування)							Кількість відданих виборів		
	1	2	3	4	5	6	7	+	-	Всього
Лікар-алерголог Колиба Я.Є.	+	+	+	0	-	x	-	3	2	5
Хто вибирає	Кого вибирають серед членів групи (номер відповідає особі з листа учасників опитування)							Кількість відданих виборів		
	1	2	3	4	5	6	7	+	-	Всього
Лікар-педіатр Гордієнко Ю.В.	+	-	+	-	0	+	x	3	2	5

Примітка. Сформовано автором за результатами анкетного опитування серед працівників КНП «ТМДКЛ»

Третій етап включає складання зведеної таблиці результатів оцінювання працівників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Групові результати оцінки соціометричної матриці працівників групи
«Лікарі»

№	Хто вибирає (Посада, ПІБ)	Кого вибирають серед членів групи							Кількість відібраних виборів		
		1	2	3	4	5	6	7	+	-	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Лікар-педіатр Петренко Н.В.	x	+	-	-	-	+	-	2	4	6
2.	Лікар-генетик Кородюк О.І.	0	x	+	0	-	-	+	2	2	4
3.	Лікар-ортопед Джус С.Д.	+	-	x	+	+	-	+	4	2	6
4.	Лікар-окуліст Савчук Ф.О.	+	+	-	x	0	0	+	3	1	4
5.	Лікар-педіатр Мацьків Т.Є.	0	0	+	+	x	-	+	3	1	4

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6.	Лікар-алерголог Колиба Я.Є.	+	+	+	0	–	x	-	3	2	5
7.	Лікар-педіатр Гордієнко Ю.В.	+	–	+	–	0	+	x	3	2	5
Кількість отриманих виборів	+	4	3	4	2	1	2	4	20	–	–
	–	–	2	2	2	3	3	2	–	14	–
	Всього	4	5	6	4	4	5	6	–	–	

Примітка. Сформовано на основі таблиці 2.2.

На четвертому етапі результати опитування (оцінки) за даними групової матриці (табл. 2.3) записуються у вигляді таблиці. 2.4, яку простіше додатково проаналізувати.

Таблиця 2.4

Таблиця вибору працівників групи «Лікарі»

№	Отримано «+»	Отримано «–»
1.	2,6	3,4,5,7
2.	3,7	5,6
3.	1,4,5,7	2,6
4.	1,2,7	3
5.	3,4,7	6
6.	1,2,3	5,7
7.	1,3,6	2,4

Примітка. Сформовано на основі таблиці 2.3.

На п'ятому етапі виходячи зі згрупованих даних будуємо загальну соціограму групових відносин, яка для групи «Лікарі» КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня» буде виглядати таким чином (рис. 2.2).

Виходячи з побудованої соціограми, можемо рекомендувати покращити соціологічний клімат працівників групи «Лікарі» КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня», оскільки наявна висока кількість негативних виборів, хоча в більшості випадків і невзаємних. Однак, в цілому, така заплутана соціограма має наявно показувати керівникові, що соціально-психологічний клімат в аналізованій групі є нестабільним, незадовільним. Працівники відносяться один до одного у колективі неоднозначно, немає згуртованості та єдності поглядів. В такому випадку, керівництву необхідно проводити певні корпоративні заходи – групові тренінги, коучинги, бізнес-

ігри, командні ігри, тимбілдинги – для зміцнення соціально-психологічного клімату. Якщо ці заходи не можуть змінити ситуацію в колективі (або з часом вона погіршиться), для підвищення продуктивності праці та згуртованості групи необхідно передивитися склад колективу, внести зміни шляхом залучення нових кадрів, переведення на інші посади або у інші підрозділи організації.

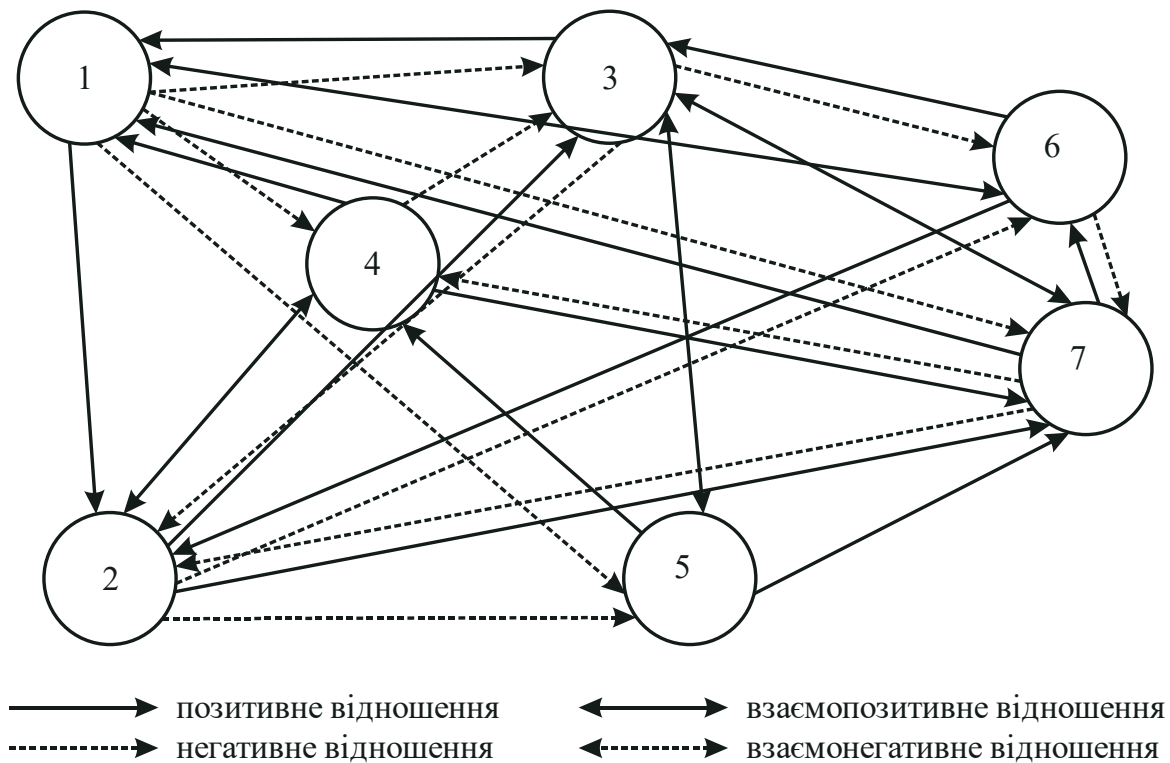


Рис. 2.2. Загальна соціограма групових відносин групи лікарів «Лікарі»

Примітка. Побудовано відповідно до даних табл. 2.4

На шостому етапі на основі результатів, отриманих у зв'язку із соціально-психологічним кліматом команди «Лікарі», визначаємо категорії учасників:

– «зірка» – № 1, № 3 та № 7 – Лікар-педіатр Петренко Н.В., лікар-ортопед Джус С.Д. та Лікар-педіатр Гордієнко Ю.В. (зазвичай у «здоровому» колективі це має бути одна, максимум дві особи) – ці люди мають найвищий статус у аналізованій групі;

– «той, кому віддали перевагу» – № 2 – лікар-генетик Кородюк О.І.;

– «середні» – № 4 та № 6 – лікар-окуліст Савчук Ф.О. та лікар-алерголог Колиба Я.Є.;

– «ізолювані» – немає;

– «відчужені» – немає.

Відсутність категорій «ізолюваних» та «відчужених» – це вже позитивний момент в аналізі соціально-психологічного клімату колективу

У той же час, маючи на увазі результати загальної соціограми групових відносин колективу групи «Лікарі», це, швидше за все, свідчить про байдужість колективу один до одного, нехтування створенням глибоких взаємних зв'язків у колективі.

На основі отриманих виборів визначаємо ступінь згуртованості групи (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Загальний ступінь згуртованості групи «Лікарі»

Всього отримано виборів по групі		у тому числі					
		позитивних		негативних		нейтральних	
шт.	%	шт.	%	шт.	%	шт.	%
42	100	20	47,62	14	33,33	8	19,05

Примітка. Сформовано на основі таблиці 2.4.

Дані табл. 2.5 свідчать, що в цілому група «Лікарі» КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня» характеризується середнім ступенем згуртованості (19% складають нейтральні вибори і тільки 48% позитивних виборів, в той час як негативних виборів – 33%). Це підтверджує раніше зроблений висновок про необхідність підвищення рівня соціально-психологічного клімату в аналізованій команді.

На сьомому етапі з метою надання більш детальних висновків та створення бази для прийняття певного управлінського рішення стосовно подальшої діяльності досліджуваного колективу розрахуємо ряд соціометричних показників (оцінку соціально-психологічного клімату групи з елементами наведених етапів, в тому числі розраховуючи ряд соціометричних показників, наводили такі вчені у своїх працях. У той же час жоден із цих

вчених не розглядав проблему з точки зору впливу клімату на управління організацією і не будував соціограму групових відносин дослідницької групи, що значно спрощує результати аналізу):

1. Індекс групової згуртованості (IZG) забезпечує невід'ємну характеристику групової згуртованості (характеризує внутрішню емоційну атмосферу команди)

$$I_{зг} = \frac{\sum R_{B3}^+}{0,5 \times N \times (N-1)} \quad (2.1)$$

де – кількість взаємно позитивних виборів у групі;

N – кількість членів групи, які брали участь в опитуванні.

Чим більше позитивних варіантів у групі, тим вищий цей показник. Чим ближче індекс до 1 – тим більша згуртованість групи.

Для групи «Лікарі» КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня» даний показник розраховується таким чином:

$$I_{зг} = \frac{3}{0,5 \times 7 \times (7-1)} = 0,14.$$

2. Індекс інтеграції (II) характеризує здатність групи зберігати свою структуру:

$$I_i = \frac{1}{N_h} \quad (2.2)$$

де N_h – кількість членів групи, котрі не отримали жодного вибору.

Для групи «Лікарі» КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня» даний показник розраховується таким чином:

$$I_i = \frac{1}{0} = 0.$$

Якщо результати цих показників низькі, це вказує на наявність певних проблем у колективі у сфері соціальних відносин: емоційні міжособистісні конфлікти, несприятливі фактори в колективі (включаючи приховані) тощо.

3. Соціометричний статус (St) характеризує відносини членів команди один до одного:

$$St_i = \frac{Ro_i}{N-1} \quad (2.3)$$

де Ro_i – кількість голосів (виборів), отриманих i -тим членом групи.

Цей показник включає розрахунок позитивного та негативного соціометричного статусу, які є частиною загального соціометричного статусу:

$$St_i = \frac{Ro_i^+}{N-1} \quad (2.4)$$

$$St_i^- = \frac{Ro_i^-}{N-1} \quad (2.5)$$

де St_i^+ (St_i^-) – позитивний (негативний) соціометричний статус i -го члена групи; Ro_i^+ (Ro_i^-) – кількість позитивних (негативних) виборів, отриманих i -м членом групи.

4. Індекс емоційного розширення (E_i) характеризує відносини кожного члена колективу до оточуючих:

$$E_i = \frac{Rb_i}{N-1} \quad (2.6)$$

де Rb_i – кількість виборів (голосів), відданих i -м членом групи.

Аналогічно обчислюються позитивні та негативні показники емоційної експансивності.

5. Індекс обсягу взаємодії (A_i) виступає індикатором для кожного члена команди як суб'єкта та об'єкта:

$$A_i = \frac{Ro_i^+ - Ro_i^-}{N-1} \quad (2.7)$$

Такі показники, як соціометричний статус, індекс емоційної експансивності та індекс обсягу взаємодії розраховуються окремо для кожного члена групи, тобто вони є персоніфікованими. Результати розрахунків представлені в табл. 2.6.

Таким чином, індекс згуртованості колективу групи «Лікарі» КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня» складає 0,14, що підтверджує зроблений вище висновок про середній рівень згуртованості групи, оскільки відчувається вплив негативних виборів. Чим ближче показник до 1, тим більша згуртованість групи. Керівництву організації рекомендується переглянути стратегію управління персоналом та розробити заходи щодо

покращення соціально-психологічного клімату в цілому в організації і особливо в групі «Лікарі» для забезпечення більш ефективної діяльності.

2.2. Аналіз причин виникнення конфліктних і стресових ситуацій у ділових стосунках персоналу КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня»

Конфлікти можуть виникати з різних причин. Співрозмовники часто провокують один одного на конфлікт. Таким чином, конфлікт викликаний: критикою, «приклеювання ярликів», постановлення діагнозу, коли людина зображує із себе психолога, який дратує оточуючих; маніпулювання похвалою; накази, розпорядження; погрози.

Оскільки лікарі є високо емоційними та енергійними, для них найбільш притаманними є ненасильницькі, організаційні, горизонтальні та вертикальні, відкриті, міжособистісні конфлікти інтересів. Ці типи конфліктів найчастіше виникають у творчих колективах, особливо тоді, коли працівники не завантажені роботою, не захоплені новими ідеями та не мають можливості вивільнити енергію. Тоді конфлікт – це сублимація творчості. А загалом конфлікти можна поділити на деструктивні та конструктивні. Прояви деструктивних функцій конфлікту дуже різні.

За причинами виникнення конфлікти на КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня» можна класифікувати як показано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Причини виникнення деструктивних конфліктів в ділових стосунках персоналу КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня»

Загальні причини конфліктів	Конкретизація причин різних типів конфліктів	
	причини внутрішньоособистісного конфлікту	причини міжособистісних, внутрішньогрупових та міжгрупових конфліктів
1	2	3
Конфлікт ролей	Очікування неадекватних рольових дій (від компанії, спеціальної організації, управлінського персоналу)	Неадекватне виконання соціальних ролей учасників спільної діяльності та взаємодії управління (різне ставлення до діяльності, різні цілі діяльності)

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
Конфлікт бажань	Конфлікт різних бажань (потреб, інтересів тощо) у свідомості однієї людини, який може мати особистий характер або пов'язаним з діяльністю організації	Зіткнення свідомостей різних людей (груп) щодо певного бажання, особистого або пов'язаного з цілями організації (розподілення обмежених ресурсів, досягнення мети в процесі конкурентної боротьби)
Конфлікт норм поведінки	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду у свідомості однієї людини	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду людей (груп) у процесі соціальної взаємодії та спілкування

Примітка. Складено автором

Управління конфліктами може виражатися врегулюванням, завершенням, запобіганням, запобіганням, ослабленням, придушенням, відстрочкою тощо (табл. 2.7) [24].

Таблиця 2.7

Методи управління конфліктними та стресовими ситуаціями у ділових стосунках персоналу КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня»

Метод управління	Суть методу
1	2
Завершення	Уточнення вимог, яким повинні дотримуватися сторони при подоланні конфлікту. Мета цієї роботи полягає в тому, щоб кожен працівник чітко знав, як має відбуватися цей процес, на кого покладено обов'язки та на які результати можна очікувати.
Запобігання	Формування громадської думки щодо конфлікуючих сторін у колективі. Як відомо, громадська думка є потужним регулятором поведінки людей, багато з яких потребують постійного схвалення та підтримки. Вони можуть опинитися ізольовано в конфлікті, що для них неприйнятно. Тому, щоб підтримувати добрі стосунки в колективі вони нерідко готові відмовитися від конфронтаційної поведінки.
Профілактики	Інтеграція та координація та діяльності. Маючи чітко встановлену ієрархію повноважень в організації допомагає організувати взаємодію людей, вирішувати проблеми, приймати рішення та передавати інформацію. Для координації роботи підрозділів організації створюють проміжні служби. Їх мета полягає у розв'язанні проблемних ситуацій між двома виробничими підрозділами. Інтеграція допомагає поєднати зусилля різних підсистем та підструктур організації для досягнення мети.
Ослаблення	Організація співвиробництва. З цією метою сторонам доручають справу, яку вони зацікавлені здійснити, але не можуть зробити це самостійно. Звернення до «третього судді». Цей метод може бути ефективним, якщо опоненти погоджуються виконувати його рішення.

1	2
	Таким «суддею» часто обирають найавторитетнішу людину. Нерідко, що дуже добре, вона є керівником організації.
Придушення	Звернення до посередника. Особа, яка зважилася стати посередником у вирішенні конфлікту, повинна допомогти кожній стороні бачити очима опонента, у пошуку способів її вирішення, генеруванні нових ідей, пропозицій у процесі вироблення підсумкового документа, створенні ділової морально-психологічної атмосфери при розв'язанні проблеми, здійсненні контролю за виконанням домовленостей, намагатися максимально пом'якшити процес виходу з конфлікту.
	Застосування адміністративних методів вирішення конфліктів. Вони можуть бути виправдані, коли психологічні та інші методи виявили свою нерезультативність. З цією метою вони найчастіше вдаються до структурних змін в організації, усунення противників з організації, якщо їх діяльність почала завдавати шкоди колективу, до зміни їхнього статусу або належності до іншої системи, що унеможливило взаємодію.
Відстрочення	Направлення зусиль усіх учасників на досягнення спільних цілей. Для цього важливо сформулювати чітку, однозначну мету, передбачивши роль та внесок кожної сторони у її досягнення. Створення системи винагород. Нагороди (подяки, бонуси, заохочення) є ефективним засобом впливу на поведінку людей, в тому числі в конфліктних ситуаціях.

Примітка. Складено автором

Ми вирішили з'ясувати, чи існує кореляційний зв'язок між рівнем конфліктності та типовими засобами реагування на конфліктні та стресові ситуації ситуації. Для вирішення цього завдання було здійснено дослідження рівня конфліктності працівників (за методикою Гансома і Сибілли Айзенк, тест «Чи конфліктна ви людина?») і засобів їхнього реагування в конфліктних ситуаціях. Проаналізовано понад 150 актів поведінки у вигляді відповідних висловлювань, дій та інших форм впливу на опонентів. Виокремлено основні засоби реагування в конфліктних ситуаціях:

– агресія – застосування фізичної сили проти іншої людини (фізична агресія) та вираження негативних почуттів як через крик, так і через зміст вербальних відповідей (вербальна агресія);

– роздратування і негативізм – опозиційний спосіб поведінки від пасивного опору до активної боротьби проти встановлених законів чи звичаїв; чим глибші зв'язки між опонентами, тим менше шансів відкрито висловити роздратування і негативність і тим сильніше вони в конфліктних ситуаціях

– образа і підозра – чутки, ненавмисна дезінформація, неточні та неповні факти, навмисне приховування даних сприяють недовірі та обережності опонента;

– почуття провини – відчуття докорів сумління або переконання опонента, що він є насправді поганою людиною;

– ухилення – намагання не вступати в обговорення питань, що містять розбіжності в думках і провокують виникнення суперечностей;

– поступливість – бажання проявити солідарність з другою стороною, стримувати свої емоції і не давати їм виявитися в опонента; внаслідок суперечності конфлікти залишаються і, ймовірно, виникають у майбутньому.

Для вивчення впливу типових засобів реагування у конфліктних ситуаціях на рівень конфліктності у колективі було проведено опитування 50 працівників КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня». Аналіз результатів показав, що 13 % працівників у конфліктних ситуаціях використовують агресію, 22 % – роздратування і негативізм, 26 % – обурення та підозри, 8 % – почуття провини, 19 % – уникнення, 12 % – поступливість.

Для підвищення якості планування Н.Т. Малою запропоновано економіко-математичну модель, яка відображає залежність рівня конфліктності у колективі від основних стилів поведінки у конфліктних і стресових ситуаціях [31]. Спираючись на цю модель, можна заздалегідь оцінити можливості формування рівня конфлікту в організації.

Дослідження конфліктності колективу людей будемо виконувати на основі аналізу статистичних даних, який полягає у відборі факторів, які є незалежними змінними математичної моделі. Показник конфліктності виникає під впливом не одного, а багатьох факторів. У нашому випадку результативна ознака (Y) пов'язана із семи факторними властивостями ($x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7$). Ця математична модель має вигляд:

$$y = a_0 + b_1x_1 + \dots + b_7x_7 \quad (2.1)$$

де: $a_0, b_i, i=1,7$ – параметри відповідної моделі.

Тобто, в нашому випадку для групи людей рівняння залежності рівня конфлікту (Y) набуває вигляду:

$$y = a_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + b_7x_7 \quad (2.2)$$

де: x_1 – агресія; x_2 – роздратування, негативізм; x_3 – обурення та підозра; x_4 – почуття провини; x_5 – уникнення; x_6 – поступливість; x_7 – кількість працівників (формально відображає кількість працівників, але фактично з його допомогою враховується дія інших чинників, які не представлені в моделі).

За допомогою зазначеної методики можна розрахувати рівень конфліктності на КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня». Використовуючи статистичну комп'ютерну програму Statistica та показники досліджень, отримані методами тестування, параметри набувають значень:

$$a_0 = 67,1033; b_1 = -17,1312; b_2 = -16,6054; b_3 = -3,69807; b_4 = 6,289886; b_5 = 5,804335; b_6 = 0,083384; b_7 = 0,001102.$$

Зазначено вище модель має такий вигляд:

$$Y = 67,1 + 17,1x_1 + 16,6x_2 + 3,7x_3 - 6,3x_4 - 5,8x_5 + 0,08x_6 - 0,001x_7 \quad (3)$$

З метою верифікації отриманої моделі був розрахований коефіцієнт кореляції (R), який показує близькість зв'язку між результативною ознакою (Y) та сукупністю всіх факторних ознак: $R_x = 0,98980$.

Величина $D=R^2$ показує, який відсоток варіації Y виникає внаслідок зміни всіх характеристик факторів, включених до моделі $D = 97\%$.

Оцінка адекватності моделі передбачає здійснення перевірки наявності лінійного зв'язку між незалежними та залежною змінними та здатність надійного прогнозування середніх значень висхідної ознаки за середніми значеннями факторних ознак.

Множинні коефіцієнти кореляції та детермінації дають уявлення про можливість використання моделі на практиці. Слід мати на увазі, що оцінка моделі тільки за коефіцієнтами кореляції та детермінації є недостатньою. У такому випадку потрібно здійснити додаткове дослідження моделі з використанням F -критерію Фішера та розрахунком автокореляції.

Порівнюючи обчислені значення F-критерію з критичними значеннями для регресійної моделі, можна стверджувати, що рівняння є адекватним.

Отже, запропонована модель є адекватною і дозволяє прогнозувати рівень конфлікту в колективі. Роздратування та негативізм, обурення та підозрілість, агресія мають найбільший вплив на конфлікт.

Висновки до розділу 2

В роботі проведено оцінку соціально-психологічного клімату в колективі групи «Лікарі» на прикладі КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня» шляхом побудови соціограми. Колектив групи «Лікарі» у досліджуваній організації представлений 7 особами.

Виходячи з побудованої соціограми, можемо рекомендувати покращити соціологічний клімат працівників групи «Лікарі» КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня», оскільки наявна висока кількість негативних виборів, хоча в більшості випадків і невзаємних. Проте, в цілому, така заплутана соціограма має наявно показувати керівникові, що соціально-психологічний клімат в аналізованій групі є нестабільним, незадовільним. Працівники неоднозначно відносяться один до одного у колективі, немає згуртованості та єдності поглядів. У такому випадку, керівництву необхідно проводити певні корпоративні заходи – групові тренінги, коучинги, бізнес-ігри, командні ігри, тимблдінгі – для зміцнення соціально-психологічного клімату. У разі, якщо дані заходи не зможуть змінити ситуацію у колективі (або з часом вона погіршиться), для підвищення продуктивності праці та згуртованості групи необхідно передивитися склад колективу, внести зміни шляхом залучення нових кадрів, переведення на інші посади або у інші підрозділи організації.

В роботі розраховано індекс згуртованості колективу групи «Лікарі» КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня», який склав 0,14, що підтверджує зроблений вище висновок про середній рівень згуртованості групи, оскільки відчувається вплив негативних виборів. Чим ближче індекс до

1, тим вища згуртованість групи. Керівництву організації рекомендується переглянути стратегію управління персоналом та розробити заходи з покращення соціально-психологічного клімату загалом в організації та зокрема у групі «Лікарі» для забезпечення більш ефективної діяльності.

Для вивчення впливу типових засобів реагування у конфліктних ситуаціях на рівень конфліктності у колективі КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня» було проведено опитування 50 працівників. Аналіз результатів показав, що 13 % працівників у конфліктних ситуаціях використовують агресію, 22 % – роздратування і негативізм, 26 % – обурення та підозри, 8 % – почуття провини, 19 % – уникнення, 12 % – поступливість.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ДІЛОВИХ СТОСУНКАХ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сфера медичних послуг має високий рівень конфліктності, що впливає на відносини всередині медичного закладу, авторитет установи та рівень довіри пацієнтів. Відсутність практичної та наукової розробки альтернативних шляхів вирішення конфліктів, порівняно із судовим розглядом, у сфері медицини майже унеможлиблює їх попередження на ранній стадії або мирне вирішення шляхом проведення переговорів та досягнення взаєморозуміння між пацієнтом і медичним закладом. Наразі процедура медіації в Україні не має законодавчого закріплення, що і вимагає її детального дослідження, особливо як ефективної форми врегулювання конфліктів у сфері охорони здоров'я.

Охорона здоров'я – це область, де емоції людини дуже яскраво виражені, оскільки медицина торкається таких цінностей, як життя і здоров'я людини, тому конфлікти в цій галузі трапляються набагато частіше, ніж в інших сферах людської діяльності.

Більшість конфліктних ситуацій, які виникають внаслідок незадоволення пацієнтів лікуванням, доглядом, ставленням до себе з боку медичного персоналу, може бути вирішено лікарем або керівник закладу охорони здоров'я. Однак навіть розгляд скарг пацієнтів на дії працівників медичних закладів із подальшим накладенням на цих працівників дисциплінарного або адміністративного стягнення не дозволяє повною мірою розібратися у причині конфлікту, що виник, оскільки пацієнту повідомляються лише результати розгляду скарги і при цьому не надаються відповідні пояснення.

Якщо конфлікт не вдається вирішити таким шляхом, пацієнт, намагаючись захистити свої права, звертається до суду. Але застосування судової форми врегулювання конфліктів у сфері медичних правовідносин

вимагає необхідності формування великої доказової бази, залучення незалежних експертів, що збільшує як тривалість справи, так і суму витрат на процедуру. Враховуючи це, медіація може бути перспективною формою вирішення існуючого або потенційно потенційного конфлікту в галузі медичних відносин.

Ю.В. Розман зазначає, що процес медіації, на відміну від судової процедури, не потребує підготовки і надання значної кількості документів, дотримання процесуальних норм, порушення яких в суді може закінчитися програшем справи. Процес медіації є суворо конфіденційним, тоді як судовий процес зазвичай є публічною процедурою.

Враховуючи це, медіація може бути найбільш прийнятною формою вирішення існуючого або потенційного конфлікту в галузі медичних відносин.

Сьогодні в Україні не існує спеціального закону, який би регулював діяльність медіаторів. Втім 3 листопада 2016 р. Верховна Рада України підтримала проект закону № 3665 «Про медіацію» (далі – Проект).

Відповідно до ст. 2 Проекту медіація розглядається як альтернативний (позасудовий) метод вирішення спору, намагаються досягти домовленості щодо вирішення спору в структурованому процесі за участю медіатора.

До переваг використання медіації як альтернативи судовим процесам належать: судовий розгляд може бути розпочато з волі однієї зі сторін, а процедура медіації застосовується за згодою обох сторін; суддя призначається для розгляду конфлікту, тоді як сторони медіації мають можливість самостійно обирати медіатора або медіаторів; рішення приймається судом у суворій відповідності до закону, а у випадках застосування медіації рішення приймається з урахуванням інтересів сторін, але в рамках діючого законодавства; суд уповноважений, тоді як медіатор не має владних повноважень та лише сприяє прийняттю сторонами відповідного рішення; розгляд справи може зайняти тривалий час, а процес медіації є конфіденційним; у судових справах застосовується принцип змагальності

сторін, а діяльність медіатора направлена на встановлення співпраці між сторонами.

Медіація – це альтернатива метод позасудового вирішення спорів, при якому дві або більше сторін спору намагаються досягти згоди з медіатором для вирішення спору у структурованій процедурі.

Медіацію можна використовувати для вирішення конфліктів між медичними працівниками та управлінням охорони здоров'я, між самими медичними працівниками, а також між медичними працівниками та пацієнтами. Переваги медіації для пацієнтів та закладів охорони здоров'я згруповані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги медіації для пацієнтів та медичних установ

Переваги медіації для пацієнтів	Переваги медіації для медичних установ
<ul style="list-style-type: none"> – швидке та ефективно врегулювання суперечок шляхом переговорів та взаєморозуміння; – можливість вирішити конфлікт на основі спільних інтересів, шляхом досягнення добровільної згоди; – можливість бути почутим, особисто отримати вичерпну інформацію про курс лікування, стан здоров'я та іншу інформацію; – можливість стати частиною процесу підвищення якості медичних послуг, відновити довіру до системи охорони здоров'я. 	<ul style="list-style-type: none"> – Швидке вирішення конфліктів без втручання вищих органів влади, правоохоронних органів та судів; – підтримання позитивних відносин з пацієнтом та його довіра; – виявлення системних помилок у їх роботі та розробка ефективних механізмів їх усунення та запобігання в подальшій роботі; – збереження репутації як медичного працівника, так і установи в цілому

Примітка. Сформовано автором на основі [5]

Васюк Н.О. визначила концепцію медіації як добровільний та конфіденційний спосіб вирішення конфліктної ситуації, коли медіатор під час структурованої процедури допомагає учасникам конфлікту вступити у прями перемовини для вироблення спільного рішення щодо проблеми [2]. Це визначення справедливо вказує на одне з переваг процедури посередництва порівняно з судовим процесом - конфіденційність.

Аналізуючи згаданий Проект можна виділити ще певні переваги застосування процедури медіації над судовим розглядом конфліктів у сфері медичних послуг: судовий розгляд може бути розпочато проти волі однієї із сторін, а процедура медіації застосовується за згодою обох сторін; призначається суддя для розгляду конфлікту, тоді як відповідно до ст. 6 Проекту сторони медіації самостійно обирають медіатора або медіаторів; рішення приймається судом у суворій відповідності до закону, а у випадках застосування медіації рішення приймається з урахуванням сторін, але в межах законодавства; суд наділений владними повноваженнями, тоді як медіатор не має владних повноважень і лише дозволяє сторонам приймати відповідне рішення; судовий процес може зайняти тривалий час, а процедура медіації направлена на прискорення вирішення конфлікту; провадження у суді - це публічне провадження, а процедура медіації є конфіденційною; у судовому процесі діє принцип змагальності сторін, а діяльність медіатора направлена на налагодження співпраці між сторонами.

Медичні установи можуть залучати медіаторів як після виникнення конфлікту, так і до конфлікту включаючи медіативного застереження до договору про надання медичних послуг. Якщо сторони бажають застосувати процедуру медіації самостійно, вони повинні підписати договір про посередництво в письмовій формі, який має статус цивільно-правового договору.

У світовій практиці медіація – найпоширеніший альтернативний спосіб вирішення конфліктів (порівняно із судом), що призводить до позитивного вирішення проблеми, особливо у сфері охорони здоров'я.

Незважаючи на те, що в США існує велика кількість альтернативних форм вирішення суперечок, таких як медіації, наприклад «арбітраж», «міні-судовий процес», «експертна оцінка», «омбудсмен» тощо., під класичною процедурою медіації розуміють саме процедуру, коли сторони вибирають нейтрального професійного посередника, який допомагає їм знайти рішення проблеми, що задовольняє сторони та базується виключно на їх інтересах [11].

Закон «Про медіацію» був прийнятий в Молдові в 2007 р., у Російській Федерації із 2011 р. діє Федеральний Закон Російської Федерації «Про альтернативну процедуру врегулювання спорів за участі процедури медіації», у 2011 р. прийнято Закон «Про медіацію» у Казахстані та у 2013 р. відповідний Закон було введено у Білорусії. Однак слід зазначити, що незважаючи на прийняті закони, процес посередництва в цих країнах все ще недостатньо розвинений.

Основні відмінності між ЄС та колишнім Радянським Союзом у використанні медіації – це розвиток самого ринку посередництва, розробка та реалізація спеціальних проектів країнами ЄС та детальне регулювання цього процесу пострадянськими країнами, незважаючи на відсутність самого ринку медіації.

Сьогодні посередництво стає все більш популярним і в Україні. Створюються спеціальні громадські організації, навчальні курси для медіаторів і, як уже було сказано, розроблений відповідний проект.

Така увага до медіації, особливо припадає на ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною та ЄС від 16 вересня 2014 року, оскільки держави-члени зобов'язані узгодити чинне законодавство з міжнародними стандартами. Угода про асоціацію між Україною та ЄС від 16 вересня 2014 року вимагає від країн-членів узгодити чинне законодавство з міжнародними стандартами.

Незважаючи на те, що в країні досі немає спеціального закону, конституційна основа для здійснення медіації все ж існує. Тому, відповідно до положень ст. 55 Конституції України кожен громадянин може захищати свої права усіма способами, не заборонені законодавством. Це говорить про те, що формальної заборони стосовно здійснення сторонами процесу медіації в Україні не існує.

Крім того, Рада Європи запустила програму щодо прозорості та ефективності судової влади в Україні, яка перевіряла пілотні проекти щодо використання посередництва в Україні. У програмі взяли участь чотири суди, на основі яких проводилось таке тестування. Однак жоден із 111 випадків не

стосувався вирішення конфліктів зі здоров'ям. Хоча така статистика щодо вирішення медичних конфліктів за допомогою пілотного проекту з медитації не є надто оптимістичною, Україна поступово вживає заходів щодо запровадження медіаційного процесу.

Розглядаючи медіацію як можливу форму врегулювання спорів, необхідно визначити її місце у системі захисту цивільних прав відповідно до законодавства України. Таким чином, загально визнаними формами захисту прав людини у галузі охорони здоров'я є юрисдикційна та неюрисдикційна.

У своїх наукових працях О.В. Киричук досліджував досвід світової практики медіації і дійшов висновку, що медіацію слід розглядати як самостійний спосіб вирішення правових спорів. Особливе значення має питання про місце медіація серед механізмів вирішення цивільних справ, без відповідей на які важко сформулювати чітке уявлення про суть цього явища [17].

Автор зазначає, що в науковій літературі медіацію вважають формою альтернативного вирішення суперечок і, таким чином, виступають проти судових процесів. Спираючись на дослідження зарубіжного досвіду С.І. Калашнікова доводить, що медіація поступово вмацьківає «альтернативний» характер і все частіше застосовується нарівні з іншими формами захисту порушених суб'єктивних прав. Причиною цієї трансформації є те, що в сучасному суспільстві медіація часто є більш ніж судовим процесом та іншими юрисдикціями у вирішенні суперечок, відповідає інтересам та потребам сторін спору та дозволяє вирішити розбіжності, що виникають на взаємовигідній основі [27]. Тому автор пропонує не протиставляти різні способи вирішення та вирішення правових спорів, а розглядати їх як елементи єдиної системи.

Оскільки медіатор не має повноважень приймати обов'язкове для сторін рішення, процедура посередництва буде некомпетентною формою вирішення та вирішення правових спорів.

Аналогічну думку висловлює В.А. Савченко, яка зазначає, що медіація є позасудовою процедурою вирішення конфліктів шляхом переговорів між її учасниками за допомогою-медіатора [44].

Однак деякі юристи вважають, що у цивільних справах медіація використовується як інститут мирного врегулювання. Мирна угода може бути укладена поза судом на підставі норм Цивільного кодексу України та в порядку здійснення права на судову форму захисту.

В останньому випадку договір може бути укладений після початку процедури, він може бути особливо затверджений на попередньому слуханні (ст. 130 Закону про цивільний процес України), а також на стадії розгляду по суті (ст. 174, 175 ЦК). Процесуальний кодекс України). У разі порушення виконавчого провадження сторони можуть також укласти мирову угоду про припинення виконавчого провадження, яку суд визнає (частина С статті 11-1 Закону про Україну «Про виконавче провадження»).

Однак ця думка не може бути повністю прийнята, оскільки є деякі відмінності між мировою угодою та процедурою медіації. ак, угода про дружні стосунки знаходиться під судовим контролем, оскільки суд може відмовити у затвердженні мирової угоди, якщо встановить, що вона містить такі положення, які порушують права сторін (сторони).

Угода, укладена в результаті медіації, не повинен містити лише суперечливих законодавству України положень. Інших вимог щодо договору медіації немає. Крім того, процес медіації ведеться за участю незалежного медіатора.

Відповідно до ст. 12 зазначеного проекту під час цивільного судочинства суддя чи арбітр має право звернути увагу сторін на можливість проведення медіаційної процедури, коли він вважатиме це за потрібне, і має право в будь-який час, якщо вважатиме це за потрібне та з урахуванням усіх обставин справи. використовувати посередництво для вирішення спору. На вимогу сторін суд або арбітражний суд зупиняють провадження на час, необхідний їм для проведення процедури медіації, але не довше 14 днів.

Згідно з цивільною доктриною, суб'єкт цивільного права самостійно розпоряджається правом захисту свого майна та особистих нематеріальних прав

У той же час слід враховувати, що конфлікт існує і розвивається між сторонами поза судом. Компетентна форма розгляду та вирішення спорів у судах базується на суворо регламентованій, встановленій правовій процедурі розгляду спорів, яка складається з певних етапів і не допускає порушення процесуальних принципів.

Розглядаючи цивільні спори, пов'язані з наданням медичних послуг, у судовому порядку виникає проблема доведення взаємозв'язку між завданням шкоди внаслідок медичної помилки, недбалістю або зловживанням лікаря й наслідками цих дій, тому пацієнтові не обійтися без адвокатів, рішень судмедекспертизи, висновків експертів.

Звичайно, вирішення конфліктів у суді завжди буде актуальним у сфері охорони здоров'я. Однак запровадження інституту медіації в державі може значно полегшити розв'язання медичних конфліктів та стати одним із цінностей верховенства.

Аналізуючи досвід зарубіжних країн, можна помітити, що найбільш ефективним способом запобігання розвитку конфліктів у сфері охорони здоров'я та запобігання судовим процесам є захист прав пацієнтів на ранній стадії виникнення таких конфліктів.

Запровадження процедури медіації в Україні не лише суттєво звільнить судову систему, але й надасть сторонам «медичного конфлікту» можливість обрати ще одну ефективну форму захисту своїх порушених прав.

ВИСНОВКИ

Дослідження конфліктних і стресових ситуацій в ділових стосунках персоналу організації, проведене на матеріалах КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня» дозволяє зробити наступні висновки та навести пропозиції:

1. Вивчення понятійно-категоріального апарату дослідження конфліктних і стресових ситуацій в ділових стосунках персоналу організації показало неточності в тлумаченні різними науковцями основних понять та виявило відсутність єдиного їх визначення. Тому в роботі запропоновано під поняттям «конфлікт» розуміти відсутність згоди між двома або більше сторонами, якими можуть бути конкретні особи чи групи.

Різні види конфліктів в роботі об'єднано в одну узагальнену класифікацію. Виділено такі критерії класифікації: наслідки конфлікту; конфліктний зміст; причини конфлікту; ступінь конфлікту; тривалість конфлікту; ступінь впливу конфлікту на розвиток організації; джерело конфлікту; напрямок взаємодії між ієрархічними рівнями під час конфлікту; форма конфлікту; підлягає конфлікту.

Запропоновано класифікувати конфлікти в організаціях залежно від предмета правового регулювання та тривалості курсу. За першим критерієм конфлікти можуть бути адміністративно-правовими, кримінально-правовими та цивільно-правовими. Враховуючи тривалість курсу, важливо розмежувати короткочасні та довготривалі конфлікти у галузі медичної діяльності.

2. Принципи дослідження конфліктних і стресових ситуацій в ділових стосунках персоналу організації поділено на загальнонаукові та методичні. До загальнонаукових принципів віднесено: принцип розвитку, принцип загального зв'язку, принцип діалектичної єдності теорії, експерименту та практики, принцип систематизації, принцип конкретно-історичного підходу та принцип об'єктивності. Методологічні засади дослідження конфліктів в організаціях включають: принцип міждисциплінарності, принцип наступності (порядку), принцип еволюціонізму та принцип особистого підходу.

Дослідження виявило, що в літературі існують різні класифікації методів дослідження конфліктних і стресових ситуацій в ділових стосунках персоналу організації. На основі результатів дослідження сформовано загальну класифікацію таких методів, яка включає: універсальні методи (загальнонауковий, професійний, метод спостереження, експериментальний метод, метод моделювання) та допоміжні методи (придатні та арбітражні процедури, тестування, метод соціометрії, метод вивчення документів, метод дослідження тощо метод вивчення товарної діяльності).

3. В роботі проведено оцінку соціально-психологічного клімату в колективі групи «Лікарі» на прикладі КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня» шляхом побудови соціограми. Колектив групи «Лікарі» у досліджуваній організації представлений 7 особами.

Виходячи з побудованої соціограми, рекомендовано покращити соціологічний клімат працівників групи «Лікарі» КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня», оскільки наявна висока кількість негативних виборів, хоча в більшості випадків і невзаємних. Проте, в цілому, така заплутана соціограма має наявно показувати керівникові, що соціально-психологічний клімат в аналізованій групі є нестабільним, незадовільним. Працівники неоднозначно відносяться один до одного у колективі, немає згуртованості та єдності поглядів. У такому випадку, керівництву необхідно проводити певні корпоративні заходи – групові тренінги, коучинги, бізнес-ігри, командні ігри, тимбілдінги – для зміцнення соціально-психологічного клімату. У разі, якщо дані заходи не зможуть змінити ситуацію у колективі (або з часом вона погіршиться), для підвищення продуктивності праці та згуртованості групи необхідно передивитися склад колективу, внести зміни шляхом залучення нових кадрів, переведення на інші посади або у інші підрозділи організації.

4. В роботі розраховано індекс згуртованості колективу групи «Лікарі» КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня», який склав 0,14, що підтверджує зроблений вище висновок про середній рівень згуртованості

групи, оскільки відчувається вплив негативних виборів. Чим ближче індекс до 1, тим вища згуртованість групи. Керівництву організації рекомендується переглянути стратегію управління персоналом та розробити заходи з покращення соціально-психологічного клімату загалом в організації та зокрема у групі «Лікарі» для забезпечення більш ефективної діяльності.

Для вивчення впливу типових засобів реагування у конфліктних ситуаціях на рівень конфліктності у колективі КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня» було проведено опитування 50 працівників. Аналіз результатів показав, що 13 % працівників у конфліктних ситуаціях використовують агресію, 22 % – роздратування і негативізм, 26 % – обурення та підозри, 8 % – почуття провини, 19 % – уникнення, 12 % – поступливість.

5. Медіація може бути перспективною формою вирішення існуючого або потенційного конфлікту в галузі медичних відносин. До переваг використання медіації як альтернативи судовим процесам можна віднести: судовий розгляд може розпочатись проти волі однієї із сторін, а процедура медіації застосовується за згодою обох сторін; суддя призначається для розгляду конфлікту, тоді як сторони медіації мають можливість обирати медіатора або медіаторів самостійно; у суворій відповідності до закону, а у випадках застосування медіації рішення приймається з урахуванням інтересів сторін, але відповідно до чинного законодавства; суд уповноважений, тоді як медіатор не має владних повноважень та лише дозволяє сторонам приймати відповідне рішення; судовий розгляд може зайняти тривалий час, а процес медіації є конфіденційною; у цивільному судочинстві застосовується принцип протидії, а діяльність медіатора спрямована на налагодження співпраці сторін.

Медіацію можна використовувати для вирішення конфліктів між медичними працівниками та керівництвом закладів охорони здоров'я, між самими медичними працівниками, а також між медичними працівниками та пацієнтами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бащук Т.О., Хижняк М.О. Управління різними типами конфліктів в креативних колективах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 111-119.
2. Васюк Н. О. Урегулювання конфліктних ситуацій в управлінській діяльності системи охорони здоров'я. Вирішення конфліктів: практичне заняття. Застосування інтерактивних технологій у галузі знань «Державне управління» : зб. метод. матеріалів з дидактики вищ. шк. / за заг. ред. М. М. Білинської, В. М. Сороко, Л. А. Гаєвської. К. : НАДУ, 2012. 240 с.
3. Ващенко І.В., Кляп М.І. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. К. : Знання, 2013. 407 с.
4. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
5. Вороненка Ю. В. Менеджмент в охороні здоров'я: навчально методичний посібник. К.: НМАПО, 2014. 367 с.
6. Гомба Л.А. Мотиваційні важелі управління персоналом підприємства в системі його моніторингу. *Менеджмент*. 2010. № 3(21). С. 111-118.
7. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С.О. та ін. Менеджмент персоналу: навч. посіб.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
8. Дідур К. М. Сутність «норми керованості» як основного показника нормування управлінської праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 4. С. 44-47.
9. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. К. : ЦУЛ, 2011. 440 с.
10. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібн. К. : Центр навч. літ-ри, 2015. 456 с.

11. Ємельянюк Л.М. Конфліктологія : навч. посіб. за заг. ред. В.М. Петлюха, Л.В.Торгової. К. : КНЕУ, 2013. 315 с.
12. Желюк, Т., Арзамасова О. Концептуальні засади управління кадровим потенціалом держави в новій економіці. Вісник Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. Вип. 3. С. 7-17.
13. Жуковська А.Ю., Бречко О.В. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 27-36.
14. Жуковська А.Ю. Соціальна і гуманітарна політика : навч. посіб. - Тернопіль, Крок. – 2014. – 307 с.
15. Калениченко, Р. А. Соціально-психологічний клімат у військовому колективі. Психологія. Збірник наукових праць НПУ імені М. П. Драгоманова. 2011. Випуск 12. С. 423-428.
16. Калінкіна І.В. Творчість як варіант сублимації конфлікту. *Збірник статей «Психосемантика»*. 2011. № 50. С. 14-19.
17. Киричук О.В. Сучасні психологічні методи вивчення особистості: опорний конспект лекцій. К.: ПІК ДСЗУ, 2012. 78с.
18. Конфліктологія : навч. посіб. за заг. ред. В.М. Петлюха, Л.В.Торгової. К. : КНЕУ, 2013. 315 с.
19. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій Н. В. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2007. 240 с.
20. Криса О.Й. Природа конфліктів в організації. Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 396 с.
21. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278 с.
22. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. К.: «Академвидав», 2003. 416 с.

23. Кузьмін О.Є., Герасимчук В.Г., Мала Н.Т. Стилі керівництва персоналом. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Київ, 2008. № 5. С. 188-193.

24. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією: навчальний посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. 244 с.

25. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Саніна О.Р. Менеджмент: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 240 с.

26. Кулініч І. О. Психологія управління : підручник. К. : Знання, 2011. 415 с.

27. Кучеренко Д.Г., Шморгун Н.П. Управління персоналом: практикум. К.: ІПК ДСЗУ, 2012. 237 с.

28. Літвак А. І. Дослідження систем управління медичного закладу. Одеса : ОРДІУ НАДУ, 2005. 142 с.

29. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навчальний посібник. К.: Професіонал, 2006. 416 с.

30. Луцик Т.Р. Оцінка впливу соціально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації. Ефективна економіка: Електр. наук. фахове видання. 2012. №10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1473>

31. Мала Н.Т., Угрин Л.Є. Конфлікт у організації: класифікація та моделювання. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково технічних праць*. Львів: РВВ НЛТУ України. 2010. Вип. 20.15. С. 212-219.

32. Малмазов О. Р. Психологія праці : навч. пособник. К. : Центр учбової літератури, 2010. 208 с.

33. Маркіна І.А., Біловол Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організації: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 248 с.

34. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій: Навч. посібник / За ред. А.Ф. Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 425 с.
35. Менеджмент персоналу : навчальний посібник; ред. В. М. Данюк. 2-ге вид., без змін. К. : КНЕУ, 2006. 398 с.
36. Методологія системного підходу та наукових досліджень : опорний конспект лекцій / уклад. Н. В. Фоміцька. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 60 с.
37. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент: підручник. 2-ге вид. К. : Кондор, 2012. 758 с.
38. Орлов В.Ф., Отич О.М., Фурса О.О. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання. К.: ДЕГУТ, 2008. 422 с.
39. Осика О., Хлебосолова О. Структура соціально-психологічного клімату в колективі. *Гуманізація навчально-виховного процесу. Спецвипуск 9*. 2012. С. 234-238.
40. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор, 2011. 680 с.
41. Попович Т.М. Управління якістю: навч. посібник. Тернопіль, КРОК, 2013. 352 с.
42. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : Вид-во НФаУ, 2015. 517 с.
43. Радиш Я. Ф., Васюк Н. О., Мельник Л. А. Менеджмент в охороні здоров'я. Управління організаціями у сфері охорони здоров'я : конспекти лекцій для слухачів спеціальності 8.15010006 «Державне управління у сфері охорони здоров'я» галузі знань 1501 «Державне управління». К. : НАДУ, 2015. 92 с.
44. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник: Навчальне видання. К.: КНЕУ, 2009. 450 с.

45. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 360 с.
46. Тихомирова Є.В., Постоловський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. 2-ге вид., випр. Суми: Університетська книга, 2018. 240 с.
47. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П.Збрицька, Г.О.Савченко, М.С.Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
48. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навчальний посібник / В.Т. Шатун. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
49. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : «Крок», 2017. 351 с.
50. Шортел С., Калюжний А. Менеджмент в охороні здоров'я: пер. з англ. / За наук. ред. І.М. Солоненка. К.: Основи, 1998. 500 с.
51. Шпитко Н.В. Роль керівника в процесі управління конфліктними та стресовими ситуаціями в ділових стосунках організації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 15 травня 2020 року, Тернопіль, 2020. С. 315-317.