



ISSN 2786-5827

Електронне наукове видання

НАУКОВИЙ ВІСНИК МІЖНАРОДНОЇ АСОЦІАЦІЇ НАУКОВЦІВ.

Серія: економіка, управління, безпека, технології

SCIENTIFIC BULLETIN OF THE INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCIENTISTS.

Series: Economy, Management, Security, Technology

Том 3, № 3, 2024

Volume 3, Issue 3, 2024

www.man.org.ua

Наказом МОН України від 10.10.2022 р. №894 видання включено до **категорії «Б»** за спеціальностями:
051 – економіка; 072 – фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; 073 – менеджмент;
076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 292 – міжнародні економічні відносини

DOI 10.56197/2786-5827/2024-3-3-6

УДК 159.923.2: 331.104:658

Гайдуков Володимир Ігорович,
аспірант,

Центральноукраїнський національний технічний університет,
просп. Університетський 8, м. Кропивницький, 25006, Україна
email: haidukovvolodymyr@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3495-186X>

Андрощук Ілона Олександрівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет,
просп. Університетський 8, м. Кропивницький, 25006, Україна
email: ilonka.tsarenko@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2232-8061>

Researcher ID: AAL-3209-2021

Scopus ID: 57196043701

Липчанський Володимир Олександрович,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет,
просп. Університетський 8, м. Кропивницький, 25006, Україна
email: lindervlad92@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8525-512X>

Scopus ID: 57207889599

Haidukov Volodymyr,
Postgraduate student,
Central Ukrainian National Technical University,
8, prospect Universytetskyi, Kropyvnytskyi, Ukraine, 25006
email: haidukovvolodymyr@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3495-186X>

Androshchuk Ilona,
Phd in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economy, Management and Commercial Activities,
Central Ukrainian National Technical University,
8, prospect Universytetskyi, Kropyvnytskyi, Ukraine, 25006
email: ilonka.tsarenko@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2232-8061>

Researcher ID: AAL-3209-2021

Scopus ID: 57196043701

Lypchanskyi Volodymyr,
Phd in Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economy, Management and Commercial Activities,
Central Ukrainian National Technical University,
8, prospect Universytetskyi, Kropyvnytskyi, Ukraine, 25006
email: lindervlad92@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-8525-512X
Scopus ID: 57207889599

НЕЙРОПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ У КОНФЛІКТНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТА МЕТОДИ ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

NEUROPSYCHOLOGICAL FACTORS IN THE CONFLICT OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS AND METHODS OF CONFLICT PREVENTION AS A PREREQUISITE FOR CREATING AN EFFECTIVE BUSINESS ENVIRONMENT OF MODERN ORGANIZATIONS

Вступ. Соціально-трудові відносини відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування будь-якої організації. У сучасних умовах динамічних змін на ринку праці, зростання конкуренції та постійного впровадження інновацій виникає необхідність глибокого розуміння факторів, які впливають на конфліктність у робочих колективах. Конфлікти на робочому місці можуть мати різноманітні причини та наслідки, впливаючи як на продуктивність праці, так і на психоемоційний стан працівників. Дослідження нейропсихологічних аспектів конфліктів у соціально-трудових відносинах є відносно новою, але перспективною галуззю. Нейропсихологічні фактори, такі як функціонування дзеркальних нейронів та розвиток теорії розуму, можуть суттєво впливати на здатність індивідів до ефективної комунікації, емпатії та розуміння емоцій і намірів інших людей. Такі аспекти відіграють ключову роль у запобіганні конфліктам та їх ефективному вирішенні.

Матеріали та методи. Теоретико-методологічний базис дослідження складають наукові праці як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. В основу дослідження було покладено критичний та науковий аналіз, методи наукового узагальнення та систематизації, індукції та дедукції, що дало змогу сформулювати висновки та рекомендації.

Результати і обговорення. У статті досліджуються нейропсихологічні фактори, що впливають на конфліктність у соціально-трудових відносинах, а також методи запобігання та управління конфліктами.

Основна увага приділяється ролі нейропсихологічних факторів в розумінні емоцій та намірів інших людей, що є критично важливим для ефективної комунікації та уникнення конфліктів. Автором проаналізовано когнітивні упередження та дефіцити емпатії як ключові фактори, що збільшують ризик виникнення конфліктів. Описано методи, спрямовані на вдосконалення комунікаційних процесів і розвиток навичок ефективного вирішення конфліктів через навчання та тренінги.

Впровадження системи раннього виявлення конфліктів, медіації та модерації вказується як дієвий підхід для запобігання конфліктам та їх ескалації.

Висновки. Результати дослідження підкреслюють необхідність розвитку соціально-психологічних навичок працівників для створення гармонійного робочого середовища та зниження рівня конфліктності у соціально-трудових відносинах.

Ключові слова: нейропсихологія, соціально-трудові відносини, конфліктність, дзеркальні нейрони, когнітивні упередження, емпатія, комунікаційні процеси, управління конфліктами, медіація, модерація, соціально-психологічні навички.

Introduction. Social and labor relations play an important role in ensuring the effective functioning of any organization. In today's conditions of dynamic changes in the labor market, increasing competition and constant introduction of innovations, there is a need for a deep understanding of the factors that affect conflict in work teams. Conflicts in the workplace could have the various causes and consequences, affecting both work productivity and the psycho-emotional state of employees. The study of neuropsychological aspects of conflicts in social and labor relations is a relatively new, but promising field. Neuropsychological factors, such as mirror neuron functioning and theory of mind development, can significantly influence individuals' ability to communicate effectively, empathize, and understand the emotions and intentions of others. Such aspects play a key role in the prevention of conflicts and their effective resolution.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the research is made up of the scientific works of both foreign and domestic scientists. The research was based on critical and scientific analysis, methods of scientific generalization and systematization, induction and deduction, which made it possible to form conclusions and recommendations.

Results and discussion. The article explores neuropsychological factors that influence conflict in social and labor relations, as well as methods of conflict prevention and management.

The main focus is on the role of neuropsychological factors in understanding the emotions and intentions of other people, which is critical for effective communication and conflict avoidance. The author analyzes cognitive biases and empathy deficits as key factors that increase the risk of conflict. The author describes methods aimed at improving communication processes and developing effective conflict resolution skills through education and training.

The introduction of a system of early conflict detection, mediation and moderation is indicated as an effective approach to prevent conflicts and their escalation.

Conclusions. The results of the study emphasize the need to develop employees' social and psychological skills to create a harmonious working environment and reduce the level of conflict in social and labor relations.

Key words: neuropsychology, social and labor relations, conflict, mirror neurons, cognitive biases, empathy, communication processes, conflict management, mediation, moderation, social and psychological skills.

JEL Classification: D03; D74; J01; M1

Вступ. Вивчення нейропсихологічних аспектів конфліктів у соціально-трудових відносинах дозволяє розширити розуміння внутрішніх механізмів, що керують міжособистісними взаємодіями в робочих колективах, та знайти ефективні шляхи для зниження рівня конфліктності. Це, у свою чергу, сприятиме створенню гармонійного робочого середовища, підвищенню продуктивності праці та покращенню психоемоційного клімату в організації. Запропоновані у статті методи запобігання конфліктам включають вдосконалення комунікаційних процесів, проведення навчальних програм і тренінгів з розвитку соціально-психологічних навичок, а також впровадження систем раннього виявлення та вирішення конфліктів. Особлива увага приділяється медіації та модерації як ефективним інструментам для управління конфліктами та запобігання їх ескалації.

Матеріали та методи. Теоретико-методологічну базу дослідження складають наукові праці як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Наукову проблему досліджено за допомогою критичного та наукового аналізу, методів наукового узагальнення та систематизації, індукції

та дедукції. На основі інтегрованого підходу обґрунтовано результати дослідження, підготовлено висновки та рекомендації.

1. Результати і обговорення. Конфлікти в соціально-трудових відносинах є невід'ємною складовою організаційного життя, що вимагає уваги до їхнього психологічного та соціального контексту. Основні причини конфліктів можна умовно поділити на декілька категорій, які включають різницю в цінностях і переконаннях працівників. Ця різноманітність може виникати через різні погляди на соціальні норми, етику або моральність, що впливає на їхнє ставлення до роботи та взаємовідносин. Крім того, конфлікти часто виникають через непорозуміння та комунікаційні бар'єри, коли недостатня чіткість у передачі інформації або неправильне її сприйняття призводять до невдалих взаємин між колегами. Іншим важливим аспектом є конфлікт інтересів, коли протиставляються різні цілі або потреби різних сторін, що може призвести до напруження і негативних емоцій. Додатковою причиною є відчуття несправедливості або нерівності у розподілі ресурсів, винагород та визнання, що часто викликає недовіру та роздратування серед працівників. Окрім цього, особистісні розбіжності і стилі взаємодії також можуть стати каталізаторами конфліктів, коли різниця в особистісних характеристиках, які являють собою суб'єктивність у розумінні та взаємодії, призводить до непорозумінь і несумісності в співробітництві. Також не слід виключати і зовнішні фактори, такі як зміни до трудового законодавства або соціального захисту, економічні та інші кризи (Геєць, 2020, Смельяненко, 2011; Колот; 2020, Новікова, 2022).

Узагальнюючи можна виділити 10 основних конфліктогенів у соціально-трудових відносинах у контексті безпечної трудової діяльності та розвитку соціальних систем:

1. Недостатній розподіл повноважень та функцій між підрозділами та працівниками, що може впливати на формування та розвиток соціально-трудових відносин (Кулалаєва, 2014).

2. Розбіжності між сторонами соціально-трудових відносин, що можуть виникати щодо встановлення нових або зміни існуючих умов праці, що може призводити до колективних трудових конфліктів¹.

3. Недостатній соціальний захист трудящих, що може бути наслідком розвитку ринку та розірвання соціальних зв'язків, що може посилити конфліктність².

4. Негативні тенденції в соціально-трудових відносинах, які можуть бути передбачені на основі вивчення соціально-економічних показників та соціально-трудових відносин, що може допомогти в прогнозуванні можливих колективних трудових суперечок².

5. Недостатня ефективність соціального партнерства, що може бути наслідком суто економічного характеру реформ, що може стримувати розвиток соціально-трудових відносин³.

6. Розбіжності в інтересах, цінностях та установках конфліктантів, що може призводити до соціального напруження та фрустрації².

7. Недостатня соціальна інтеграція та внутрішня інтеграція на підприємствах, що може впливати на формування та розвиток соціально-трудових відносин (Кулалаєва, 2014).

8. Недостатня соціальна політика, що може бути необхідною для покращення результативності праці та розвитку соціально-трудових відносин³.

9. Недостатня соціальна стабільність та соціальна диференціація, що може призводити до соціального розшарування та соціальної диференціації¹.

10. Недостатня соціальна освіта та соціальна психологія, що може бути необхідною для покращення соціальних якостей та соціальних відносин².

Тож можна зазначити, що фактори конфліктності соціально-трудових відносин можуть бути різноманітними та залежати від конкретних умов та контексту. Однак основними

¹ URL: <https://buklib.net/books/28712/> (дата звернення: 25.07.2024 р.)

² URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29155/> (дата звернення: 25.07.2024 р.)

³ URL: <https://nspp.gov.ua/home/struktura-nspp-8/struktura-nspp-12/552-stan-sotsialno-> (дата звернення: 30.07.2024 р.)

об'єднуючими агентами серед багатогранності умов для виникнення конфлікту є суб'єкти конфлікту, тобто безпосередні його учасники, їх схеми відреагування на конфліктогени та стратегії поведінки. Розуміючи психологічні особливості учасників конфлікту можливо ефективніше підібрати способи урегулювання та модерації конфліктної ситуації або застосувати превентивні заходи і не допустити її виникнення.

Теорія конфлікту та теорія переговорів визначають п'ять основних стилів поведінки в конфлікті або управління конфліктом. Ці стилі включають конкуренцію, пристосування, компроміс, уникнення та вирішення проблеми. Кожен з цих стилів представляє собою певний підхід до взаємодії в конфліктних ситуаціях і має свої унікальні риси та особливості. Незважаючи на наявність варіацій та підгруп всередині кожного з них, основні п'ять стилів є ключовими категоріями аналізу в контексті дослідження конфліктів та стратегій їх вирішення.

Конкуренція в контексті соціальних взаємодій визначається як стратегія задоволення власних інтересів, яка не завжди враховує інтереси інших учасників. Цей підхід зазвичай передбачає заздалегідь усвідомлену реакцію, що базується на власних схемах та переконаннях. Сторони часто викладають свої вимоги відкрито, але приховують справжні мотиви та будь-яку іншу інформацію, що може підірвати їхню позицію. Люди, які прагнуть до перемоги в конкурентних взаємодіях, активні та агресивні у досягненні своїх особистих цілей. Стиль конкуренції, зазвичай, мало гнучкий, оскільки учасники уникають будь-яких поступок, які можуть загрожувати їхній перемозі (Rubin, 1994).

Конкуренція, зазвичай, проявляється через дві стратегії. Перша – це примус, коли одна сторона просто нав'язує іншим свою волю без врахування їхніх позицій інтересів і прагнень. Цей підхід часто не враховує потреб інших і не спрямований на будівництво майбутніх відносин. Друга форма конкуренції – це боротьба, яка, відмінна від примусу, має елемент гнучкості. В цьому випадку сторони можуть демонструвати певну готовність до поступок і взаєморозуміння щодо позицій один одного. Цей підхід також відкритий до співпраці та побудови майбутніх взаємин на основі взаємоповаги та взаєморозуміння.

Суб'єкти, що обирають підхід пристосування поступаються іншим з метою збереження «поганих» стосунків або покращення «гарних» (Rubin, 1994). Вони виявляють високу гнучкість, адаптуючись до вимог інших осіб та схильні розширювати можливості інших, при цьому призупиняючи власний контроль. Це, як правило, є наслідком активації попередньо сформованих кластерів схем під впливом конкретних аспектів ситуації. Адаптація є корисною стратегією, коли збереження взаємовідносин важливіше за вирішення проблем, що лежать в основі поточного конфлікту. Вміло застосована адаптація може виявити розуміння потреб інших і сприяти поліпшенню взаємин. З іншого боку, адаптація може розглядатися іншими як прояв слабкості, що може стимулювати більш конкурентний підхід. Крім того, адаптація може стати невдалим стилем у випадку, коли вона обумовлена страхом стикнутися з складними конфліктними ситуаціями.

Сторони, які уникають конфлікту, не проявляють зацікавленості у власних інтересах та інтересах інших. Уникнення конфлікту призводить до того, що ці інтереси залишаються невисловленими та неврахованими. У випадках, коли одна зі сторін очікує невдачі в конфлікті, уникнення може виглядати розумним вибором. Однак навіть у таких обставинах проблеми залишаються невирішеними, а латентний конфлікт продовжує бродити під поверхнею. Уникнення суперечок обмежує можливості для інших сторін вирішити конфлікт, що може призвести до його ескалації. Іноді сторони уникають конфліктів, оскільки це дає їм змогу проігнорувати проблеми. У таких випадках інша сторона може відчутти необхідність зростити напругу, навіть до насильства, щоб спровокувати реакцію. Це викликає обурення у тих, хто уникає конфлікту, і часто змушує їх перетворюватися на конкурентів.

Компроміс, у свою чергу, вимагає від обох сторін відмовитися від певних своїх потреб на користь задоволення інших. Це стратегія пошуку проміжної позиції, де деякі важливі цілі можуть бути досягнуті за умови взаємних поступок в інших аспектах конфлікту. Компромісисти виявляють помірну гнучкість, оскільки готові уступити у деяких своїх вимогах. Це розширює можливості для досягнення спільних цілей, оскільки спільний

контроль є важливою передумовою компромісу. Компроміс часто сплутують з вирішенням проблем, оскільки включає інтегративне узгодження інтересів. Він особливо вигідний у випадках, коли обидві сторони мають майже рівні можливості та опинилися у безвихідній ситуації. Однак компроміс може призвести до низької ступені задоволення укладеними угодами, оскільки вимагає від сторін поступок у цінних для них аспектах.

Стратегії вирішення проблем має приділятися значна увага, оскільки метою є задоволення всіх важливих потреб обох сторін. Успішне вирішення проблеми не має значних недоліків. Однак його складно підтримувати під час конфлікту через вплив емоційних аспектів, що часто спонукають до застосування інших стратегій. Стратегія вирішення проблем, зазвичай, приносить задоволення сторонам після успішного завершення, що сприяє високому рівню прихильності до дотримання угод. Налаштовані на вирішення проблем активно турбуються як про свої власні потреби, так і про потреби інших у конфліктній ситуації. Вони прагнуть зрозуміти кожную сторону проблеми і розглядають всі можливі інтегративні рішення, що робить їх гнучкими у веденні переговорів. Суб'єкти, що вирішують проблеми не обмежуються жорсткими позиціями, але залишаються відданими досягненню своїх цілей без жертвування ними. Ефективність вирішення проблем проявляється найкраще тоді, коли сторони мають високі очікування стосовно результату конфлікту, акцентують на необхідності задоволення своїх цілей і гнучко підходять до знаходження способів їх досягнення (Rubin, 1994).

Успішне вирішення проблем потребує високого рівня інформованості про проблеми, потреби та інтереси учасників, що також передбачає створення відкритої, безпечної та довірливої атмосфери для спілкування та взаємного розширення повноважень без жертвування особистою владою, що найкраще досягається у випадках, коли обидві сторони мають спільні владні ресурси. Втім опиратись лише на схеми поведінки суб'єктів в конфліктах недостатньо для повноцінного розуміння конфліктної ситуації та можливостей її урегулювання та розробки запобіжних заходів. Тому, варто звертати увагу і на нейропсихологічні особливості суб'єктів та факторів конфліктності.

Загалом нейропсихологічні фактори конфліктності можна розділити на 5 категорій:

- Емоційна регуляція.
- Стрес.
- Мотивація та система винагород.
- Соціальне пізнання.
- Когнітивні упередження.

Емоційна регуляція. Це складний процес, що включає розпізнавання, управління та вираження емоцій у відповідь на різні ситуації. Важливими нейрональними структурами, що беруть участь у цьому процесі, є амігдала та префронтальна кора головного мозку.

Амігдала, ключова структура лімбічної системи, відповідає за формування емоційних реакцій на загрозові чи стресові ситуації. Вона відіграє вирішальну роль у швидкій оцінці загроз та мобілізації захисних реакцій організму. Підвищена активність амігдали в умовах конфлікту може призводити до інтенсивних емоційних реакцій, таких як страх, гнів та тривога (LeDoux, 2000). При виникненні конфліктної ситуації, амігдала швидко обробляє сенсорну інформацію та сигналізує про потенційну загрозу. Цей процес відбувається дуже швидко і може випереджати свідому оцінку ситуації, що ускладнює раціональне мислення та ефективну комунікацію. Наприклад, працівник, який відчуває несправедливість або загрозу своєму статусу, може автоматично реагувати гнівом або страхом, що може загострити конфлікт.

Префронтальна кора головного мозку відіграє ключову роль у регулюванні емоцій, плануванні та прийнятті рішень. Вона взаємодіє з амігдалою для контролю та модулювання емоційних реакцій, допомагаючи індивіду здійснювати раціональні дії навіть у стресових ситуаціях. Префронтальна кора допомагає зменшувати інтенсивність емоційних реакцій, роблячи можливим більш обдумане та врівноважене вирішення конфліктів. Також, стрес є потужним фактором, що впливає на функціонування префронтальної кори та амігдали.

Хронічний стрес може призводити до структурних та функціональних змін у префронтальній корі, знижуючи її здатність ефективно регулювати емоції (Arnsten, 2009).

Порушення емоційної регуляції можуть мати серйозні психологічні наслідки, які можуть призводити до розвитку тривожних розладів, депресії та інших психічних проблем. У робочому середовищі це може проявлятися у вигляді зниження продуктивності, підвищення необхідності йти у лікарняну відпустку та зниження загальної задоволеності роботою. Такі працівники можуть бути більш схильними до конфліктів, що негативно впливає на загальний клімат у колективі.

Стрес є одним із основних чинників, що впливають на конфліктність соціально-трудових відносин. У сучасному бізнес-середовищі стресові фактори можуть бути численними: дедлайни, високі вимоги до продуктивності, міжособистісні конфлікти, страх перед звільненням та багато інших. Стресові ситуації активують гіпоталамо-гіпофізарно-надниркову (ГГН) вісь. При виникненні стресової ситуації гіпоталамус виробляє кортикотропін-рилізінг гормон (CRH), який стимулює гіпофіз до вивільнення адренокортикотропного гормону (ACTH). ACTH, в свою чергу, стимулює надниркові залози до вироблення кортизолу – основного гормону стресу. Кортизол виконує кілька функцій, включаючи підвищення рівня глюкози в крові, регуляцію імунної відповіді та допомогу в адаптації до стресових ситуацій (Sapolsky, 2004). Хронічний стрес і, відповідно, постійно високий рівень кортизолу, можуть мати негативний вплив на когнітивні функції. Дослідження (Lupien et al., 2009) показують, що тривала дія кортизолу може призводити до зниження пам'яті, концентрації уваги та здатності до вирішення проблем. Кортизол може впливати на гіпокамп – область мозку, яка відповідає за формування нових спогадів та навчання. Підвищені рівні кортизолу можуть призводити до атрофії нейронів у гіпокампі. Кортизол також впливає на емоційний стан. Підвищений рівень кортизолу може сприяти розвитку тривожних розладів, депресії та інших психічних станів. У робочому середовищі це може призводити до зниження мотивації, підвищеної дратівливості та емоційної нестабільності. Працівники, які перебувають у стані хронічного стресу, можуть частіше проявляти негативні емоції, що сприяє виникненню конфліктів. Хронічний стрес також негативно впливає на здатність до ефективної комунікації. Знижені когнітивні функції та емоційна нестабільність можуть ускладнювати процес обміну інформацією та взаєморозуміння між колегами, що може призводити до неправильного тлумачення намірів та дій інших, підвищуючи ймовірність конфліктів. Працівники в стані стресу можуть частіше демонструвати агресивну або захисну поведінку, що ускладнює конструктивний діалог.

Стрес також має вплив на фізичне здоров'я, що опосередковано впливає на соціально-трудові відносини. Підвищений рівень кортизолу може сприяти розвитку серцево-судинних захворювань, проблем з імунною системою та іншими хронічними захворюваннями. Працівники, які мають проблеми зі здоров'ям через хронічний стрес, можуть частіше бути відсутніми на роботі, що створює додаткові навантаження на інших членів колективу та підвищує ймовірність конфліктів.

Мотивація та система винагороди. Дослідження (Schultz, 2007) показують, що система винагороди активує допамінергічні шляхи у вентральному тегментумі та ядрі акумбенса мозку, що впливає на мотивацію та сприйняття справедливості. Допамін є одним з найважливіших нейромедіаторів у мозку, який відіграє важливу роль у формуванні мотиваційних процесів. Вентральний тегментум і ядро акумбенса є основними частинами мозкових систем, де відбувається вивчення ймовірності, прогнозування та отримання винагороди. Коли працівник отримує винагороду або визнання за свою працю, допамінергічні шляхи активуються, що призводить до відчуття задоволення та підвищеної мотивації продовжувати та вдосконалювати свою роботу. У свою чергу, несправедливий розподіл винагород або визнання може серйозно підірвати мотивацію працівників та спричинити негативні емоції. Коли працівники відчувають, що їхні зусилля не визнаються чи їм не передбачається відповідна винагорода, це може активувати допамінергічні шляхи в негативному контексті. Наприклад, це може призвести до відчуття роздратованості, образи

або навіть заздрості відносно інших колег, що отримують більше винагороди за подібні зусилля.

Соціальне пізнання. Соціальне пізнання визначається як здатність індивіда розуміти, сприймати та аналізувати соціальну інформацію, особливо в контексті міжособистісних відносин. Важливе значення соціального пізнання для підтримки гармонійних соціально-трудова відносин відображається у його ролі у розвитку емпатії, сприйнятті емоцій та розумінні намірів інших осіб.

Однією з ключових складових соціального пізнання є дзеркальні нейрони, які активуються у мозку при спостереженні дій інших осіб. Дослідження (Rizzolatti, 2004) показують, що ці нейрони сприяють емуляції дій інших індивідів власними мозковими механізмами, що допомагає у розумінні їхніх емоцій та мотивацій. Наприклад, спостереження за виразами обличчя або жестами може активувати аналогічні області у мозку, які відповідають за власну емоційну реакцію. Недостатня активність дзеркальних нейронів може ускладнювати міжособистісну взаємодію та підвищувати ризик виникнення конфліктів в колективі. Якщо працівник не здатен емпатично відчувати чи розуміти стан іншої особи, це може призводити до неправильного тлумачення її мотивацій та дій. Наприклад, недостатнє розуміння емоційного стану колеги під час обговорення трудових питань може викликати негативні реакції або неправильні висновки щодо її намірів.

Теорія розуму (Theory of Mind) вказує на здатність людини розуміти, що у інших людей є власні переконання, наміри та бажання (Baron-Cohen, 1995). Розвиток цієї здатності є важливим для сприйняття соціальної ситуації та адекватного реагування на неї. Недостатній розвиток теорії розуму може призводити до неправильного розуміння мотивацій інших осіб, що може відкривати двері для конфліктних ситуацій.

Когнітивні упередження. Когнітивні упередження можуть значно підвищити ризик виникнення та ескалації конфліктів через спотворене сприйняття інформації та неправильне розуміння мотивів інших осіб.

Наприклад, упередження підтвердження відображає схильність людини шукати та використовувати інформацію, яка підтверджує її власні переконання, ігноруючи або мінімізуючи протилежні дані (Nickerson, 1998). Це може виникати через потребу відповідності до власних уявлень про себе та інших. У контексті соціально-трудова відносин це означає, що працівники можуть намагатися підтвердити свої уявлення про колег, ігноруючи або відкидаючи інформацію, яка не підтверджує їхні передбачення, що може призводити до спотвореного розуміння ситуацій та поглиблення конфліктів, оскільки обидві сторони можуть залишатися на своїх позиціях без взаєморозуміння.

Також, атрибутивні когнітивні помилки включають схильність пояснювати поведінку інших людей внутрішніми рисами (наприклад, характер, особливості особистості), тоді як власну поведінку пояснювати зовнішніми обставинами (Ross, 1977). Це упередження може виникати через те, що люди тенденційно пояснюють інші дії через особистісні якості, замість того, щоб урахувати контекст та обставини. У соціальних відносинах це може призводити до неправильного оцінювання мотивів та намірів колег, що створює підґрунтя для непорозумінь і конфліктів

Когнітивні упередження можуть значно підвищити ризик виникнення конфліктів, оскільки сприяють неправильному аналізу та інтерпретації інформації про інших. Розуміння цих упереджень дозволяє керівникам та працівникам уникати їхнього впливу та розвивати стратегії для покращення комунікації та взаєморозуміння в колективі.

Методи запобігання та урегулювання конфліктів. Отже, враховуючи вищезгадані аспекти та аналіз потенційних психологічних особливостей суб'єктів конфлікту, можна сформулювати загальні методи запобігання та попередження конфліктів у соціально-трудова відносинах у сучасному бізнес-середовищі, що сприятимуть ефективному управлінню конфліктами та мінімізації їх впливу на робоче середовище:

1. Вдосконалення комунікаційних процесів. Налагодження чіткої та прозорої комунікації є фундаментальним аспектом запобігання конфліктів та включає:

– Регулярні зустрічі та обговорення: підтримка відкритого діалогу між керівництвом та працівниками допомагає швидко виявляти та вирішувати потенційні проблеми.

– Чітке формулювання завдань та очікувань: зрозумілі та конкретні інструкції зменшують ймовірність непорозумінь.

– Навчання ефективним комунікаційним навичкам: тренінги та семінари з розвитку навичок слухання, ведення переговорів та вирішення конфліктів підвищують загальний рівень взаємодії у колективі.

2. Створення сприятливого організаційного клімату. Організаційний клімат відіграє ключову роль у формуванні соціально-трудова відносин. Для створення позитивного клімату варто:

– Забезпечити рівноправність та справедливість: справедливий розподіл ресурсів та визнання заслуг зменшують напругу та запобігають конфліктам на основі несправедливості.

– Підтримка корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю: взаємна підтримка та колегіальність сприяють зниженню рівня конфліктності.

– Формування командного духу: спільні заходи та тренінги для побудови команди допомагають зміцнити зв'язки між працівниками.

3. Впровадження системи ефективного управління конфліктами. Ефективна система управління конфліктами включає:

– Раннє виявлення конфліктів: моніторинг та регулярний аналіз соціально-психологічного клімату у колективі дозволяє виявляти конфлікти на ранніх стадіях.

– Медіація та модерація: використання третьої сторони для посередництва у конфлікті може сприяти його розв'язанню. Медіатор допомагає сторонам дійти до взаєморозуміння та знайти компроміс.

– Розробка та впровадження політик і процедур з управління конфліктами: чітко визначені політики та процедури, що регламентують дії у разі виникнення конфліктів, сприяють їх ефективному розв'язанню.

4. Психологічна підтримка та розвиток емоційного інтелекту. Психологічна підтримка працівників та розвиток їх емоційного інтелекту є важливими складовими у запобіганні конфліктам:

– Консультування та психологічна допомога: надання можливостей для конфіденційних консультацій з психологом допомагає працівникам справлятися зі стресом та емоційними проблемами.

– Навчання управлінню емоціями: тренінги з розвитку емоційного інтелекту підвищують здатність працівників контролювати свої емоції та ефективно взаємодіяти у стресових ситуаціях.

5. Застосування когнітивно-поведінкових підходів. Когнітивно-поведінкові методи спрямовані на зміну мислення та поведінки, що сприяють виникненню конфліктів:

– Виявлення та корекція когнітивних упереджень: навчання працівників розпізнаванню та корекції когнітивних упереджень допомагає зменшити неправильно сприйняті мотиви та дії колег.

– Тренінги з вирішення проблем та прийняття рішень: розвиток навичок конструктивного вирішення проблем та прийняття рішень знижує ймовірність ескалації конфліктів.

Застосування цих методів у комплексі забезпечує системний підхід до запобігання та попередження конфліктів у соціально-трудова відносинах, що сприяє створенню гармонійного та продуктивного робочого середовища.

Таким чином, дослідження конфліктів у соціально-трудова відносинах розкриває важливі аспекти нейропсихологічних факторів, що впливають на виникнення та розвиток конфліктів. Одним з ключових висновків є те, що когнітивні упередження та дефіцити в емпатичних здібностях працівників можуть значно збільшувати ризик конфліктів на робочому місці. Як відзначено в ході написання статті, дзеркальні нейрони відіграють важливу роль у процесах розуміння емоцій та намірів інших осіб та, відповідно, дозволяють імітувати дії та

емоції інших, що є критичним для ефективної міжособистісної комунікації та уникнення непорозумінь. Недостатня активність дзеркальних нейронів може призводити до труднощів у міжособистісних взаємодіях та збільшувати ймовірність виникнення конфліктів. Цей факт підтверджує, що розвиток емпатичних здібностей є важливим аспектом у профілактиці конфліктів.

Важливим аспектом управління конфліктами є вдосконалення комунікаційних процесів. Налагодження чіткої та прозорої комунікації сприяє зниженню рівня непорозумінь та недовіри між працівниками. Регулярні зустрічі та відкритий діалог між керівництвом та працівниками допомагають швидко виявляти та вирішувати потенційні проблеми. Це забезпечує не лише своєчасне реагування на конфліктні ситуації, але й формує культуру відкритості та взаємоповаги у колективі.

Крім того, важливим є розвиток навичок ефективного вирішення конфліктів через навчання та тренінги. Працівники повинні бути ознайомлені з основними методами медіації та техніками переговорів, які дозволяють знаходити взаємовигідні рішення. Компроміс, як стратегія вирішення конфліктів, вимагає від обох сторін певних поступок, що може бути ефективним у випадках рівних можливостей сторін та блокування конфліктної ситуації.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що нейропсихологічні фактори відіграють суттєву роль у формуванні конфліктів у соціально-трудових відносинах. Розвиток емпатії, теорії розуму та вдосконалення комунікаційних процесів є ключовими аспектами запобігання конфліктам. Подальші дослідження можуть зосередитися на детальнішому вивченні конкретних нейропсихологічних механізмів, що впливають на конфліктну поведінку, та розробці інноваційних методик тренування соціально-психологічних навичок у працівників.

Висновки. Дослідження теорії нейропсихологічних факторів, що впливають на конфліктність у соціально-трудових відносинах, дозволило виявити важливі аспекти, які сприяють розумінню та управлінню конфліктами у робочих колективах. Результати дослідження підкреслюють значущість врахування нейропсихологічних механізмів, таких як дзеркальні нейрони та теорія розуму, у процесі взаємодії між працівниками.

Резюмуючи проведений аналіз літератури та наукових праць можна зробити висновок, що врахування нейропсихологічних факторів та впровадження науково обґрунтованих методів управління конфліктами є критично важливими для створення гармонійного та продуктивного робочого середовища. Подальші дослідження можуть зосередитися на детальнішому вивченні конкретних нейропсихологічних механізмів, що впливають на конфліктну поведінку, та розробці інноваційних методик тренування соціально-психологічних навичок у працівників, що сприятиме зниженню рівня конфліктності у соціально-трудових відносинах та покращенню загальної ефективності роботи сучасних організацій.

Список використаних джерел.

2. Геєць В. М. Соціалізація та соціальні інновації у розвитку економіки. Економічна теорія. 2020. № 4. С. 5–24. URL: <https://doi.org/10.15407/etet2020.04.005>
3. Ємельяненко Л. М., Сімоходська О. В. Управління конфліктами. Київ : КНЕУ, 2011. 339 с.
4. Колот А. М. Герасименко О. О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. Економіка і прогнозування. 2020. № 1. С. 7–31. URL: <https://doi.org/10.15407/eip2020.01.007>
5. Новікова О. Ф., Амоша О. І. та інші. Трансформація соціально-трудої сфери в умовах цифровізації економіки. Київ, Інститут економіки промисловості. 2022. 385 с.
6. Кулалаєва Н. В. Соціально-трудоі відносини в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2014. 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2912> (дата звернення: 25.07.2024 р.)
6. Rubin J. Z., Pruitt D. G., Kim S. H. Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement (2nd ed.), 1994. New York: McGraw-Hill.

7. LeDoux, J. E. Emotion circuits in the brain. *Annual Review of Neuroscience*, 23, 2000. pp. 155-184. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev.neuro.23.1.155>
8. Arnsten A. F. T. Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. *Nature Reviews Neuroscience*. 2009. 10(6). Pp. 410-422. URL: <https://doi.org/10.1038/nrn2648>
9. Sapolsky R. M. Why zebras don't get ulcers: The acclaimed guide to stress, stress-related diseases, and coping. Holt Paperbacks. 2004.
10. Lupien S. J., McEwen B.S., Gunnar M.R., Heim C. Effects of stress throughout the lifespan on the brain, behaviour and cognition. *Nature Reviews Neuroscience*. 2009. 10(6). Pp. 434-445. URL: <https://doi.org/10.1038/nrn2639>
11. Schultz, W. Multiple dopamine functions at different time courses. *Annual Review of Neuroscience*, 2007. 30. 259-288. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev.neuro.28.061604.135722>
12. Rizzolatti G., Craighero L. The mirror-neuron system. *Annual Review of Neuroscience*. 2004. 27. 169-192. <https://doi.org/10.1146/annurev.neuro.27.070203.144230>
13. Baron-Cohen, S. Mindblindness: An essay on autism and theory of mind. *MIT Press*, 1995.
14. Nickerson R. S. Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*. 1998. 2(2). Pp. 175-220. URL: <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>
15. Ross L. The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1977. 10. Pp. 173-220. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60357-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60357-3)
16. Collins B.E., Martin J.C., Ashmore R.D., Ross L. Some dimensions of the internal-external metaphor in theories of personality. *Journal of Personality*. 1973 Dec. 41(4). Pp. 471-92. URL: <https://10.1111/j.1467-6494.1973.tb00107.x>.

References.

1. Heiets, V. (2020), "Socialization and social innovations in economic development", *Economic theory*, 4, 5–24. URL: <https://doi.org/10.15407/etet2020.04.005>.
2. Yemel'ianenko, L. M. and Simokhods'ka, O. V. (2011), "Conflict management: a tutorial". Kyiv : KNEU. 339 p.
3. Kolot, A. and Herasymenko, O. (2020), "Labor 4.0 concept: theoretical-applicable principles of formation and development", *Economy and Forecasting*, 1, 7–31. URL: <https://doi.org/10.15407/eip2020.01.007>
4. Novikova, O. F., Amosha, O. I. ... (2022), "Transformation of the social and labor sphere in the conditions of digitalization of the economy". Kyiv: In-t ekonomiky prom-sti. 385 p.
5. Kulalayeva, N. V. (2014), "Social and labor relations in Ukraine: current state and directions for improvement", *Efektivna ekonomika*, (1). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2912>.
6. Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. and Kim, S. H. (1994), *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
7. LeDoux, J. E. (2000), Emotion circuits in the brain, *Annual Review of Neuroscience*, 23, 155-184. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev.neuro.23.1.155>
8. Arnsten, A. F. T. (2009), Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function, *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 410-422. URL: <https://doi.org/10.1038/nrn2648>
9. Sapolsky, R. M. (2004), Why zebras don't get ulcers: The acclaimed guide to stress, stress-related diseases, and coping. Holt Paperbacks.
10. Lupien, S.J, McEwen, B.S, Gunnar, M.R and Heim, C. (2009). Effects of stress throughout the lifespan on the brain, behaviour and cognition. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 434-445. URL: <https://doi.org/10.1038/nrn2639>

11. Schultz, W. (2007), Multiple dopamine functions at different time courses. *Annual Review of Neuroscience*, 30, 259-288. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev.neuro.28.061604.135722>
12. Rizzolatti, G. and Craighero, L. (2004), The mirror-neuron system. *Annual Review of Neuroscience*, 27, 169-192. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev.neuro.27.070203.144230>
13. Baron-Cohen, S. (1995), *Mindblindness: An essay on autism and theory of mind*. MIT Press.
14. Nickerson, R. S. (1998), Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175-220. URL: <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>
15. Ross, L. (1977), The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process, *Advances in Experimental Social Psychology*, 10, 173-220. URL: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60357-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60357-3)
16. Collins, B.E., Martin, J.C., Ashmore, R.D. and Ross, L. (1973), Some dimensions of the internal-external metaphor in theories of personality. *Journal of Personality*. 41(4), 471-92. URL: <https://10.1111/j.1467-6494.1973.tb00107.x>.

*Стаття надійшла до редакції 10.08.2024 р.
Рецензовано 20.08.2024 р.
Опубліковано 30.08.2024 р.*